Michael Michalko

JOCURILE MINŢII

Manualul creativităţii în afaceri

EDITURA AMALTEA

colecția C&A – BUSINESS

„CREATĂ PENTRU A-ȚI SCHIMBA FELUL ÎN CARE GÂNDEȘTI."
– WALL STREET JOURNAL

Privind în urmă, toate ideile mărețe par evidente. Dar cum poți tu să fii cel care găsește aceste idei? Jocurile minții îți ușurează sarcina, cu peste treizeci de tehnici meticulos descrise pentru a transforma pe oricine într-un gânditor creativ.

Jocurile minții te învață să generezi idei pentru noi afaceri, noi produse și extensii de produse, noi piețe și noi metode de vânzare. Oferă informații practice care pot fi folosite individual sau în cadrul întâlnirilor și al sesiunilor de brainstorming – găsind soluții inclusiv pentru depășirea blocajelor mintale aflate în calea creativității.

Expertul în creativitate Michael Michalko dezvăluie instrumentele care îți vor schimba viața și te vor ajuta să gândești ca un geniu. De la liniar la intuitiv, acest manual complet detaliază tehnici ingenioase de gândire creativă pentru a aborda problemele în moduri neconvenționale. Prin exerciții amuzante și provocatoare vei învăța cum să creezi idei originale care îți vor îmbunătăți viața personală și pe cea de afaceri. Tehnicile lui Michalko îți arată cum să privești aceleași informații pe care le are toată lumea și să vezi ceva diferit.

Cu sute de indicii, trucuri, secrete, povești și exerciții, Jocurile minții îți va deschide mintea spre o lume plină de soluții inedite pentru problemele obișnuite și mai puțin obișnuite.

ISBN 978-973-162-005-3
9 789731 620053

JOCURILE MINŢII

MANUALUL CREATIVITĂŢII ÎN AFACERI

MICHAEL MICHALKO

EDITURA AMALTEA
www.amaltea.ro

DEDICAŢIE

Cartea aceasta şi toată dragostea îi sunt dedicate lui Anne, soţia şi partenera mea, cea care poate sta fără chirie în sufletul meu, pentru totdeauna.

MULŢUMIRI

Îi mulţumesc lui Charlotte Bruney, administrator al parohiei St. Vincent de Paul din Churchville, New York, pentru că mi-a reaprins credinţa şi mi-a amintit de cel mai important lucru în viaţă, pe care îl uitasem de mult. Charlotte mi-a adus aminte că adevărata natură a sentimentelor umane este în mare parte la fel pentru fiecare persoană, în mare parte la fel pentru toţi oamenii de pe planetă. Fireşte, există o parte a sentimentelor umane în care suntem cu toţii diferiţi. Fiecare dintre noi are propriile trăsături şi propriul caracter uman. Despre această parte este vorba atunci când oamenii pun în discuţie sentimentele şi compararea lor. Dar aceasta nu înseamnă decât aproximativ zece procente din ceea ce simţim. 90% dintre sentimentele noastre sunt trăiri prin care suntem cu toţii la fel şi simţim la fel. Acest sentiment uman universal a fost uitat de majoritatea oamenilor, ascuns într-un amestec de opinii, conflicte şi diferenţe personale rostite de guverne, religii, politicieni, academicieni, celebrităţi şi, fireşte, presa cea omniprezentă şi omnipotentă. Aceste voci ale neînţelegerii şi dezbinării ne-au separat unii de alţii şi ne-au împietrit inimile. Trebuie să ignorăm aceste glasuri ale discordiei şi să ne trezim cu toţii pentru a cinsti şi a respecta acest uriaş ocean – aceste nouăzeci de procente – în care sentimentele noastre sunt la fel. Poate că, dacă vom face acest lucru, vom avea parte de „Raiul pe pământ“.

CUPRINS

Prefaţă 11
Introducere 17

INIŢIEREA 21

Capitolul unu: Schimbarea iniţială 23
Capitolul doi: Stoarcerea minţii 31
Capitolul trei: Provocările 42
Capitolul patru: Jocurile minţii 56

PRIMA PARTE: JOCURILE LINIARE ALE MINŢII 63

Grupul A
Capitolul cinci: Faţete false 65
Capitolul şase: Mărunţeşte 76
Capitolul şapte: „Disecarea" cireşelor 84
Capitolul opt: Gândeşte în bule 90
Capitolul nouă: SCAMPER 96

Grupul B
Capitolul zece: Încercarea puterii 137
Capitolul unsprezece: Cutia cu idei 143
Capitolul doisprezece: Grila de idei 151
Capitolul treisprezece: Bobocul de Lotus 157
Capitolul paisprezece: Phoenix 162
Capitolul cincisprezece: Marile linii aeriene transpacifice şi Compania Storm Door 169
Capitolul şaisprezece: Viitorul fruct 175

Grupul C
Capitolul şaptesprezece: Gândirea brută 183
Capitolul optsprezece: Galeria înţelepţilor 196
Capitolul nouăsprezece: Cercul oportunităţii 205
Capitolul douăzeci: Desenul ideilor 210
Capitolul douăzeci şi unu: Străinul isteţ 216

A DOUA PARTE: JOCURILE INTUITIVE ALE MINŢII 225

Capitolul douăzeci şi doi: Calmarea 229
Capitolul douăzeci şi trei: Trandafiri albaştri 237

Capitolul douăzeci şi patru: Cei trei B 245
Capitolul douăzeci şi cinci: Şerpi cu clopoţei şi trandafiri 250
Capitolul douăzeci şi şase: Supa de piatră 268
Capitolul douăzeci şi şapte: Adevăr şi minciună 278
Capitolul douăzeci şi opt: Peisajul de vis 286
Capitolul douăzeci şi nouă: Tehnica lui Da Vinci 291
Capitolul treizeci: Tehnica lui Dali 298
Capitolul treizeci şi unu: Nu în Kansas 302
Capitolul treizeci şi doi: Umbra 310
Capitolul treizeci şi trei: Cartea morţilor 316

A TREIA PARTE: SPIRITUL DE KOINONIA 323

Capitolul treizeci şi patru: Încălzirea 329
Capitolul treizeci şi cinci: Brainstorming 341
Capitolul treizeci şi şase: Brainstorming ortodox 354
Capitolul treizeci şi şapte: Creativitatea brută 373

A PATRA PARTE: JOCURILE DE FINAL 395

Capitolul treizeci şi opt: Comitetul Crimei 397
Capitolul treizeci şi nouă: Nu eşti un câmp cu iarbă 406

ATENŢIE: ACEASTĂ CARTE ESTE PENTRU MAIMUŢE

Atitudinea ta faţă de afaceri determină potenţialul de inovaţie, de creativitate, chiar de genialitate şi de succes din domeniul tău. Există două atitudini faţă de afaceri, pe care eu le numesc „pisicuţa" şi „maimuţa", din cauza felului în care fiecare dintre aceste animale reacţionează la stres şi la schimbare.

Dacă un pui de pisică este zăpăcit sau în pericol, nu face decât să miaune până când vine mama lui să îl ducă într-un loc sigur. Prin contrast, o maimuţică fuge la mama ei şi îi sare în spate la primul semn de pericol. Puiul de maimuţă merge apoi la adăpost, ţinându-se de mama sa.

Această carte nu poate face prea multe pentru cei cu atitudine de „pisicuţă" – cei care plâng după ajutor atunci când se confruntă cu o provocare sau cu o problemă. *Jocurile minţii* este concepută pentru „maimuţe", pentru cei care doresc să lucreze asupra lor, să muncească pentru a-şi dezvolta creativitatea de afaceri şi pentru a găsi idei novatoare... Şi care sunt gata să se bucure de adevăratele beneficii ale acestei munci.

Dacă ai atitudinea de „maimuţă" şi îţi doreşti să găseşti o mulţime de idei originale pentru a-ţi îmbunătăţi afacerea sau viaţa personală, această carte este pentru tine. Te invit să iei aceste jocuri ale minţii şi să le foloseşti pentru a crea ideile de care ai nevoie atunci când îţi propui să îţi schimbi viaţa. Jocurile minţii sunt tehnici creative, puternice, care îţi arată cum să obţii idei. Restul depinde de tine.

(Speranţă pentru cei cu atitudine de „pisicuţă": Dacă vreţi să vă schimbaţi, veţi găsi ajutorul de care aveţi nevoie în Capitolul Unu, „Schimbarea iniţială", prin exerciţii şi încurajări pentru a dezvolta atitudinea de „maimuţă").

PREFAŢĂ

„Generalul alege drumul
spre siguranţă sau spre pieire."

SUN TZU

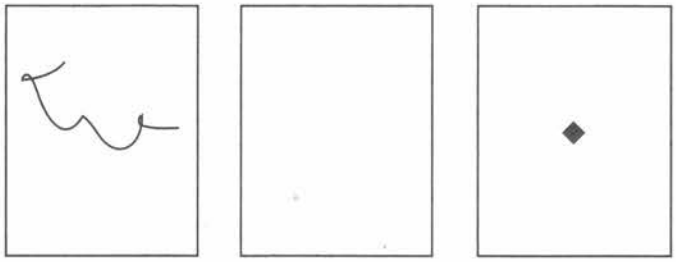
Gândeşte-te la copacii de pe malul unui lac agitat, bătut de furtună. Tiparul aşezării acestor arbori este făcut în aşa fel, încât atunci când suflă vântul, se apleacă la unison şi toate forţele din sistem rămân în echilibru. Modelul copacilor care se apleacă, al plantelor şi al rădăcinilor creează un întreg autonom.

Acum, gândeşte-te la o porţiune de teren foarte abrupt şi care se erodează. Nu există destui copaci pentru a ţine pământul pe loc. Plouă torenţial şi şuvoaiele de apă iau solul cu ele, ceea ce formează făgaşe. Aici tiparul arborilor şi al plantelor este slab. Pământul nu este fixat pentru că nu există destule rădăcini sau vegetaţie. De fiecare dată când plouă sau bate vântul, eroziunea se accentuează. Tiparul acestui sistem este astfel făcut, încât forţele cărora le dă naştere pe termen lung distrug sistemul. Acesta este autodistructiv. Nu are capacitatea de a stăpâni forţele care apar în interiorul său.

Naturii nu îi pasă dacă tiparele sunt creative sau distructive. Ceea ce contează pentru natură este felul în care lucrurile se organizează, modul în care cooperează pentru a crea tipare coerente. Când privim modelele naturii, conţinutul acestora nu se află în ceva, ci este dezvăluit doar de dinamică. În cazul arborilor, forma şi conţinutul sunt inseparabile. Tiparul sănătos al copacilor care se apleacă la unison creează armonie şi frumuseţe, pe când celălalt este urât şi distructiv.

La fel se întâmplă şi cu oamenii. În cazul arborilor, vântul, ploaia, rădăcinile şi eroziunea creează tipare; în cazul oamenilor, este vorba de un corp comun de comportamente umane care se amestecă pentru a crea o persoană. O imagine de sine pozitivă este asemenea modelului copacilor şi al vântului, este autonomă şi creativă; o imagine de sine greşită este ca tiparul făgaşelor şi al ploii şi este autodistructivă.

Ia trei coli albe de hârtie şi aşază-le una lângă alta la câţiva centimetri distanţă. Las-o pe cea din mijloc goală. Pe cea din dreapta, desenează un mic romb în centrul ei. Pe cea din stânga, desenează o linie neregulată.



Care dintre colile de hârtie ţi se potriveşte mai mult? Care dintre cele trei pare o reprezentare mai bună a ta, ca întreg, cu toate speranţele, temerile şi slăbiciunile tale, aşa cum eşti în acest moment? Care dintre ele reprezintă cel mai bine felul în care te vezi?

Majoritatea oamenilor alege fie linia neregulată, fie coala albă. Aproape nimeni nu alege rombul. Totuşi, coala cu romb este cea mai centrată şi mai solidă şi are cel mai mult sentiment şi potenţial. Cea albă pare goală şi lipsită de sens. Cea cu linia neregulată creează o impresie de tulburare şi de incoerenţă.

Se poate să te întrebi dacă descrierile sunt exacte. Pentru a te convinge, lasă-mă să îţi propun un experiment de gândire. Să presupunem că eşti împreună cu persoana pe care o iubeşti cel mai mult din lume. Şi să presupunem că tocmai ai făcut cele trei coli de hârtie la care ne uităm. Să presupunem că ţi s-ar cere să alegi pagina care ar reprezenta cel mai bine dragostea ta pentru acea persoană. Pe care dintre ele ai alege-o? Cel mai probabil, ar fi cea din dreapta, deoarece pare valoroasă, pare că merită să fie dăruită şi pare cea mai plină de sens dintre toate.

Cei mai mulţi dintre noi simţim un gol şi o incoerenţă în viaţa noastră, de aceea ne privim ca pe nişte coli albe sau ca pe nişte linii neregulate în loc de romburi. Ştim că rombul este ceea ce doream să alegem, dar, într-un fel, imaginea noastră de sine ne face să ne simţim nedemni şi, astfel, considerăm mai potrivit să alegem coala albă sau linia neregulată. La fel se întâmplă şi în viaţă.

Suntem învăţaţi tacit că existăm şi suntem aşa cum suntem. Am fost învăţaţi că toţi oamenii sunt conform genelor, mediului şi naturii lor. Suntem condiţionaţi să fim obiecte. Suntem

învăţaţi să fim „mine“ în loc de „eu“. Când te gândeşti la tine însuţi ca „mine“, eşti limitat. „Mine“ este întotdeauna limitat pentru că este un *obiect* pasiv, nu un *subiect* activ. „Mine“ nu acţionează; forţe exterioare acţionează asupra lui.

Când te vezi ca pe un obiect, crezi în felul în care ceilalţi (părinţi, profesori, prieteni, colegi şi aşa mai departe) te descriu. Devii acel lucru. Ai putea dori să fii pictor, dar ceilalţi îţi spun că nu ai talentul, educaţia sau temperamentul necesare. „Mine“ va spune: „Cine te crezi? Eşti doar un om obişnuit. Bagă-ţi minţile în cap.“

Richard Cohen este autorul cărţii *Blindsided: Lifting a Life Above Illness* şi trăieşte o viaţă stăpânită de boală. Are multiple scleroze, este complet orb, aproape nu are voce şi suferă de dureri cronice care îl împiedică să doarmă şi îi provoacă o epuizare constantă. Două operaţii de cancer de colon i-au distrus intestinele şi, deşi acum este vindecat de cancer, încă trăieşte cu un disconfort.

Cohen a lucrat ca producător la CBS până când nu a mai fost în stare. Faptul că a fost îndepărtat de multe activităţi de boala cronică şi de dizabilitatea fizică l-a făcut, iniţial, să se considere fără rost. Prietenii şi familia l-au încurajat să caute un ajutor specializat la psihologi, dar el a refuzat. I se părea că psihologii se concentrează întotdeauna asupra a ce nu este în regulă cu tine, îţi explică de ce te simţi fără rost şi de ce nu este vina ta. Nu vedea valoarea acestui tratament.

Cohen a înţeles consecinţele inevitabile ale bolii sale, dar a înţeles şi că el, şi doar el, îşi controla destinul. El spune că „Primul lucru pe care pot să îl controlez se află în capul meu. Primul lucru pe care l-am făcut a fost să mă gândesc la cine sunt şi la cum aş putea învinge. Alegându-mi conştient sentimentele, pot să îmi controlez stările schimbătoare şi să mă simt bine cu mine aproape tot timpul.“ Şi-a cultivat o atitudine pozitivă faţă de viaţă interpretându-şi toate experienţele într-un mod pozitiv.

Spune că viaţa lui este ca şi cum ai sta pe o navă care se zguduie. O să aluneci. O să te apuci de diferite lucruri. O să cazi. Şi există tot timpul provocarea de a te ridica şi de a te strădui să continui. Dar, în final, spune el, cel mai înălţător sentiment din lume este să te ridici şi să înaintezi zâmbind.

Richard Cohen este subiectul vieţii sale şi îşi controlează propriul destin. Oamenii care trăiesc ca subiecte sunt minunat de vii şi de creativi. Odată, într-o dimineaţă ploioasă de duminică pe când mă aflam într-o cafenea din centrul vechi al Montrealului,

am văzut o femeie ridicându-se de la o masă și, fără vreun motiv vizibil, începând să cânte operă. Avea un anumit surâs și știam că nu se simțea deloc stingherită în timp ce cânta. Purta o pălărie albă mare, își întinsese brațele într-un gest expansiv și era total indiferentă la orice în afară de ce era în ea și în jurul ei în acea secundă.

Citind acestea, s-ar putea să te gândești la oameni pe care îi cunoști și care sunt vii și la cei care, prin comparație, sunt lipsiți de viață. Această femeie era extraordinar de plină de viață și dădea dovadă de creativitate. Când întâlnești persoane ca Richard Cohen sau femeia din Montreal, ai un sentiment vag că „ar trebui să fii" ceva mai mult. Deja cunoști acest sentiment. Îl ai atunci când recunoști în alții ceea ce tânjești să fii tu. Sentimentul că ar trebui să fii și tu așa pare atât de banal, atât de fundamental, încât nu îndrăznești să îl recunoști față de ceilalți. Tânjești să devii mai viu și mai creativ în viața ta personală și de afaceri. Acesta este cel mai primitiv sentiment pe care îl poate avea cineva. Este la fel de primitiv precum cel al bunăstării personale.

Nu este ușor să descrii în cuvinte acest sentiment. Persoana care crede că ea este un *subiect* este cinstită, deschisă la minte, mergând cu sinceritate înainte, înfruntând degajată situația și căutând moduri de a face lucrurile să funcționeze și de a le rezolva. Cea care crede că este un *obiect* este inhibată, împinsă, condusă, acționând sub impulsul ordinelor sau intimidării, are o minte liniară și caută întotdeauna motive pentru care lucrurile nu pot fi făcute sau pentru care nu pot funcționa. Nu poate face față vieții ca un om liber și fericit; este limitată, este sclavul propriei atitudini.

Când privești comportamentul geniilor creative ca Leonardo da Vinci, Thomas Edison, Albert Einstein, Pablo Picasso și alții din întreaga istorie, vei afla că, asemenea tiparelor copacilor, forma și conținutul comportamentelor lor sunt inseparabile. Creatorii sunt veseli și pozitivi. Ei se uită la „ce este" și la „ce poate fi", nu la „ce nu este". În loc să excludă posibilitățile, creatorii includ toate posibilitățile, atât reale cât și închipuite. Aleg să își interpreteze propria lume și nu se bazează pe interpretările altora. Și, cel mai important, creatorii sunt creativi deoarece cred că sunt astfel.

Ți-l poți închipui pe Vincent van Gogh deplângându-și eșecul de a-și vinde picturile ca pe o dovadă a lipsei sale de talent? Sau pe Thomas Edison cedând la ideea lui despre bec după ce dăduse greș de cinci mii de ori? Sau pe Leonardo da Vinci simțindu-se jenat să încerce prea multe deoarece nu avea educație? Ori pe

Albert Einstein temându-se că va fi într-o lumină nefavorabilă dacă îşi va prezenta teoriile despre univers din postura sa de funcţionar la biroul de patente? Sau pe Michelangelo refuzând să picteze tavanul Capelei Sixtine deoarece nu mai făcuse niciodată o frescă? Te-ai putea gândi la Mozart plângând şi tânguindu-se în timp ce dă vina pentru sărăcia lui pe o lume nedreaptă? Ori la Walt Disney renunţând la fanteziile sale după ce fusese dat afară de la primul lui serviciu ca editor de ziar pentru că îi lipsea imaginaţia? Sau la Henry Ford abandonându-şi visurile după ce experţii îi explicaseră că nu avea capitalul necesar pentru a intra în industria de automobile? Ori la Pablo Picasso deprimat, târându-şi picioarele şi mergând pe stradă cu capul plecat sperând ca nimeni să nu îl observe?

Este imposibil să fii creativ dacă ai o atitudine negativă. Cei mai mulţi oameni presupun că atitudinile ne influenţează comportamentul, iar acest lucru este adevărat. Dar este la fel de adevărat că felul în care ne comportăm ne influenţează atitudinile. Te poţi preface sau îţi poţi croi o nouă atitudine. Alegi să fii pozitiv sau negativ.

De fiecare dată când ne prefacem că avem o atitudine şi trecem prin toate etapele, declanşăm emoţiile pe care le creăm şi întărim atitudinea pe care ne dorim să o cultivăm. Gândeşte-te, pentru o clipă, la ocaziile sociale – vizite, întâlniri, cine cu prietenii, adunări, zile de naştere, nunţi şi aşa mai departe. Chiar şi când eşti nefericit sau deprimat, aceste ocazii te obligă să te porţi ca şi cum ai fi fericit. Remarcând feţele, posturile şi vocile celorlalţi, le imităm inconştient reacţiile. Ne sincronizăm mişcările, postura şi tonul vocii cu ale lor. Apoi, imitându-i pe cei fericiţi, devenim şi noi fericiţi.

Nu alegem să ne naştem. Nu ne alegem părinţii. Nu ne alegem epoca istorică sau ţara de naştere ori circumstanţele imediate ale creşterii noastre. Nu ne alegem, cei mai mulţi dintre noi, să murim; nici nu ne alegem momentul şi condiţiile morţii. Dar pe acest tărâm al lipsei de opţiuni, alegem cum vom trăi: cu un scop sau la întâmplare, cu bucurie sau cu tristeţe, cu speranţă sau cu disperare, cu umor sau cu tristeţe, cu o atitudine pozitivă sau cu una negativă, cu mândrie sau cu ruşine, cu inspiraţie sau cu înfrângere şi cu onoare sau cu dezonoare. Noi hotărâm ce ne face importanţi sau insignifianţi. Noi hotărâm dacă să fim creativi sau indiferenţi. Nu contează cât de indiferent este universul faţă de alegerile şi deciziile noastre, noi trebuie să le facem. Noi decidem. Noi alegem. În final, propria noastră creativitate este stabilită de ceea ce alegem sau refuzăm să facem. Şi, atunci când alegem şi hotărâm, ni se trasează destinul.

INTRODUCERE

LĂTRATUL PISICII

Ce părere ai avea despre cineva care ar spune: „Mi-aş dori o pisică, dacă ar şti să latre." Dorinţa obişnuită de a fi creativ, atât timp cât este ceva ce poate fi vrut sau dorit cu uşurinţă, este identică. Tehnicile de gândire care conduc la creativitate nu sunt mai puţin rigide decât principiile biologice care stabilesc trăsăturile pisicilor. Creativitatea nu este un accident, nu este ceva determinat genetic. Nu este rezultatul vreunui truc sau secret magic uşor de învăţat, ci o consecinţă a intenţiei noastre de a fi creativi şi a hotărârii noastre de a învăţa şi de a folosi strategii de gândire creativă.

Desenul de mai jos arată cuvântul „FLOP", pe care îl cunoaştem şi îl înţelegem cu toţii. Priveşte-l din nou. Mai vezi şi altceva?

Odată ce vedem cuvântul „FLOP", avem tendinţa să excludem toate celelalte posibilităţi, în ciuda formelor neobişnuite ale literelor. Dacă te uiţi la litera „O" din „FLOP", poţi vedea un „I" alb. Acum, în cazul în care citeşti contururile ca pe litere împreună cu „I", vei vedea cuvântul „FLIP". Flip-flop este mesajul complet. Odată descoperit, pare atât de evident, încât te întrebi de ce nu l-ai văzut de la început (în limba engleză, „flip-flop" înseamnă „trosc-pleosc" – *n.tr.*).

Schimbând perspectiva, îţi extinzi posibilităţile până când vezi ceva ce nu puteai observa înainte. Aceasta se va întâmpla când vei folosi *Jocurile minţii*: vei privi într-un mod nou şi diferit aceleaşi informaţii pe care le aveai înainte. Acest „mod nou şi diferit" te va conduce spre noi idei şi spre o înţelegere deosebită.

Indiferent în ce domeniu de afaceri activezi, viitorul îți va fi modelat, chiar determinat, de inovația care are loc astăzi. De unde au apărut toate centrele de sănătate și magazinele de închiriat filme? Cine își mai aduce aminte de vremurile în care singurul model de pantofi sport pe care îl avea toată lumea era din pânză albă și cu talpă plată? De fapt, când ai observat că sunt mașini și produse japoneze peste tot? Poți să îți amintești de primul casetofon portabil pe care l-ai văzut? Cine a inventat aceste lucruri? Viitorul tău depinde de idei mărețe și, pentru a avea astfel de idei în permanență, nu poți să te bazezi pe noroc.

Jocurile minții te învață cum să ai idei. Sunt tehnici clare și practice, care îți permit să găsești idei mari sau mici; idei care fac bani, rezolvă probleme, întrec concurența și te ajută să avansezi; idei de noi produse și de noi moduri de a rezolva problemele.

Tehnicile sunt alese după cât de practice sunt și variază de la cele clasice până la cele mai moderne. Sunt împărțite în tehnici *liniare*, care îți permit să mânuiești informațiile în moduri care vor genera noi idei și în tehnici *intuitive*, care îți arată cum să găsești noi idei folosindu-ți intuiția și imaginația.

Un cunoscut joc pentru copii arată șase pescari ale căror fire sunt încurcate pentru a forma un fel de labirint. Una dintre undițe a prins un pește; problema este de a găsi pescarul căruia îi aparține. Se presupune că faci acest lucru urmărind fiecare fir prin labirint, ceea ce ar putea însemna până la șase încercări, în funcție de cât noroc ai. Evident, este mai simplu să începi de la celălalt capăt și să urmezi firul de la pește la pescar, căci ai un singur punct de pornire, nu șase.

Aceasta arată cum am documentat și am dezvoltat *Jocurile minții*. În loc să îți ofer un catalog cu toate tehnicile creative cunoscute și să te las să îți dai seama care dintre ele chiar funcționează, am început cu *ideile* (peștele) și am parcurs drumul înapoi până la fiecare creator (pescar). Apoi am identificat metoda care a prins peștele.

Unii dintre cititori vor simți că obțin mai mult de la tehnicile liniare și le vor ignora pe cele intuitive. Alții le vor prefera pe cele intuitive și vor renunța la cele liniare. Poți produce idei folosind ambele metode și ar trebui să nu te limitezi doar la una – cu cât generezi mai multe idei, cu atât mai bine.

Această carte va schimba modul în care îți privești propria creativitate, dezvăluind-o în același timp. Poate pentru prima dată, vei vedea întinzându-se în fața ta posibilități infinite.

Vei învăţa cum:

- Să generezi idei la comandă;
- Să găseşti noi căi de a face bani;
- Să creezi oportunităţi de afaceri;
- Să manipulezi şi să modifici ideile până când le descoperi pe cele mai inovatoare şi mai puternice posibil;
- Să creezi noi produse, servicii şi procese;
- Să îmbunătăţeşti vechile produse, servicii şi procese;
- Să dezvolţi soluţii pentru problemele de afaceri complexe;
- Să revitalizezi pieţele;
- Să priveşti problemele ca pe oportunităţi;
- Să devii mai productiv;
- Să fii „omul cu idei" în organizaţia ta;
- Să ştii unde să cauţi „idei de răsunet";
- Să devii indispensabil pentru organizaţia ta.

Jocurile minţii nu *descrie* experienţa creativă, ci o *sugerează*. Pentru a ilustra, să ne închipuim că desenez un iepure pe o tablă. Spui: „Da, e un iepure", deşi, în realitate, pe tablă nu este decât o simplă linie trasată cu creta. Iepurele apare pentru că ai acceptat ideea mea că spaţiul cuprins de linie sugerează un iepure. Linia delimitează conţinutul, sugerând o *formă cu semnificaţie*.

Trebuie să subliniez că nu este de ajuns să citeşti cartea – pentru a-ţi crea propriile idei trebuie *să foloseşti* tehnicile. Încearcă să explici plăcerea de a schia unui boşiman care nu a ieşit niciodată din deşert. Poţi să îi arăţi nişte schiuri şi o fotografie a unui munte acoperit de zăpadă şi poate că o să transmiţi o parte din idee. Totuşi, pentru a înţelege pe deplin conceptul de schi, boşimanul nostru *trebuie* să îşi pună schiurile şi să coboare un munte. Dacă nu faci decât să citeşti aceste tehnici, nu vei avea decât o sugestie despre cum să obţii idei. Vei fi ca boşimanul care stă în deşert, holbându-se la schiuri şi la o fotografie a muntelui, având o vagă noţiune despre ce ar putea însemna să schiezi.

Fiecare joc al minţii este o tehnică anume de a găsi idei pentru rezolvarea provocărilor. Fiecare capitol conţine un plan care dă instrucţiuni precise pentru folosirea tehnicii şi o explicaţie a motivului în care funcţionează – incluzând anecdote, povestiri şi exemple despre cum eroi din viaţa reală au folosit fiecare tehnică pentru a produce idei şi descoperiri epocale. Îi numesc eroi pentru că au lăsat ceva în urmă, un semn, o idee, o afacere, un produs sau un serviciu care ne aduc aminte de inovaţia lor.

De asemenea, folosesc ilustraţii, probleme, grafice şi exemple ipotetice pentru a demonstra cum funcţionează diferite tehnici. Unele dintre aceste exemple oferă idei pentru noi afaceri, produse şi servicii care pot fi folosite. Aceste idei sunt aurul din râul de cuvinte care curge continuu.

Fiecare capitol începe cu un citat din *Arta războiului* a maestrului legendar Sun Tzu. Acesta şi-a scris extraordinara carte în China cu mai mult de 2.400 de ani în urmă, însă principiile lui se pot aplica la fel de bine creativităţii în afaceri, dar şi războiului. Fiind de mult un clasic pentru oamenii de afaceri japonezi, lucrarea lui este acum o lectură obligatorie în multe şcoli de afaceri internaţionale cunoscute. De la Tokyo până pe Wall Street, conducătorii de afaceri citează şi aplică principiile lui Sun Tzu.

Un prieten, Hank Zeller (director, întreprinzător, inventator şi poet) a descris odată creativitatea astfel: „Când îţi dai seama că ţi-a venit o idee care este mai bună decât orice s-a făcut până atunci, ţi se face părul măciucă şi ai un sentiment nemaipomenit de veneraţie; este ca şi cum ai auzi o şoaptă de la Dumnezeu".

I

INIŢIEREA

Primul capitol din această secțiune, „Schimbarea inițială", te va ajuta să îți depășești temerile, îndoielile și nesiguranțele legate de creativitate. Al doilea, „Stoarcerea minții", îți oferă exerciții pentru a te ajuta să începi să te comporți ca o „persoană cu idei". Pentru a fi creativ trebuie să crezi că ești și să te porți ca și cum ai fi.

Privește imaginea de mai jos. Se pare că sunt două linii drepte, însă poți crea o a treia. Pentru a face acest lucru, depărtează cartea de tine și înclin-o în așa fel, încât să fie perpendiculară cu privirea ta. Așaz-o astfel pentru ca punctul de intersecție al celor două linii să fie în fața ta. Privește cruciș și concentrează-te asupra punctului de intersecție. Vezi a treia linie? (Ar trebui să arate ca un ac scurt care iese din pagină.)

Dacă tu crezi că ești creativ și te comporți ca și cum ai fi, vei începe să creezi idei din nimic, așa cum se întâmplă cu a treia linie.

Numărul ideilor pe care le creezi va depinde în mare parte de felul în care îți definești problemele. Al treilea capitol, „Provocările", îți arată cum să enunți problemele pentru ca afirmația finală să îți dea sentimentul unei mingi bine plasate.

CAPITOLUL UNU

SCHIMBAREA INIŢIALĂ

„Stă în puterea noastră
să ne păzim de înfrângere."

SUN TZU

Atunci când eşti deprimat, gândurile tale sunt diferite de cele pe care le ai atunci când eşti fericit. Atunci când te simţi bogat şi plin de succes, gândurile tale sunt diferite de cele pe care le ai când te simţi sărac şi lipsit de succes. În acelaşi fel, atunci când te simţi creativ, ideile tale sunt diferite de cele pe care le ai când te simţi lipsit de creativitate.

Oamenii de ştiinţă au stabilit că răspunsurile psihologice pot fi modificate conştient. Te poţi condiţiona să declanşezi în creier o anumită reacţie chimică prin care îţi vei influenţa în mod pozitiv atitudinile şi gândirea. Acest capitol conţine câteva exerciţi foarte simple care te vor ajuta să-ţi depăşeşti temerile, îndoielile şi nesiguranţele, să îţi afirmi valoarea şi să îţi cultivi o atitudine creativă.

Nimic nu este mai dăunător pentru o atitudine creativă pozitivă decât temerile, îndoielile şi nesiguranţele (TIN); totuşi, cei mai mulţi oameni lasă TIN să le conducă vieţile.

Este mult mai productiv să înveţi să îţi controlezi TIN, să transformi atitudinile negative, distructive într-o nouă realitate pozitivă. Pentru a face acest lucru, nu trebuie decât să accepţi sentimentele negative, apoi să îţi concentrezi energiile asupra a ce vrei tu să le ia locul.

Să presupunem că mergi cu maşina şi că indicatorul de presiune a uleiului se aprinde, avertizându-te că automobilul se supraîncălzeşte. Acesta este un semnal negativ. Totuşi, nu îl ignori, nici nu devii paralizat de frică. Pur şi simplu, te opreşti la un atelier, rezolvi problema şi mergi mai departe.

După acest incident, nu te uiţi tot timpul la indicatorul de presiune a uleiului în timp ce conduci, nu îl laşi să îţi monopolizeze gândurile. A face acest lucru, ar însemna să mergi încet

şi prost, dacă ai mai avea curaj să conduci. La fel se întâmplă şi cu temerile şi îndoielile. Trebuie să le accepţi, apoi să le înlocuieşti cu gânduri pozitive.

Prescott Lecky, un pionier al psihologiei imaginii de sine, a dezvoltat o metodă care constă în a-l face pe un subiect să înţeleagă faptul că un concept negativ intră în contradicţie cu o altă convingere profundă a lui. Lecky credea că oamenii au o nevoie nativă de coerenţă. Dacă un gând nu este în concordanţă cu alte idei şi concepte mai puternice, mintea îl va respinge.

Lecky a descoperit că există două pârghii puternice pentru a schimba convingeri şi pentru a depăşi temerile, idei pe care toată lumea le are. Acestea sunt:

1. Convingerea că eşti capabil să îţi faci partea ta de treabă, să faci faţă, având un anumit nivel de independenţă.
2. Convingerea că există ceva în interiorul tău care te face să ai talente şi abilităţi egale cu restul lumii şi că nu trebuie să te minimalizezi şi nici să permiţi să suferi umilinţe.

Unul dintre pacienţii lui era un agent de vânzări căruia îi era teamă să sune clienţii importanţi. Lecky l-a întrebat:

– Ai fi dispus să te aşezi în patru labe şi să te târăşti prin birou, umilindu-te în faţa unui superior?

– Fireşte că nu! a răspuns agentul.

– Atunci de ce te târăşti şi te ploconeşti la nivel mintal? Nu înţelegi că, de fapt, faci acelaşi lucru atunci când intri într-un birou foarte îngrijorat dacă va fi sau nu de acord cu tine? Nu vezi că, practic, îi cerşeşti respectul?

Este necesar să ţii minte că nu trebuie să îţi schimbi personalitatea sau viaţa, nici să te transformi într-o persoană nouă şi mai bună pentru a-ţi înţelege şi a-ţi înlocui gândurile negative.

Generalul George Patton a fost întrebat dacă a simţit vreodată teamă sau nesiguranţă înaintea unei bătălii. A răspuns că i-a fost de multe ori teamă înainte şi chiar în timpul unei lupte, dar că mai important era faptul că: „Niciodată nu mi-am ascultat temerile".

TIC-TAC

Tic-tac este un exerciţiu puternic bazat pe opera lui Lecky şi este făcut pentru a te ajuta să îţi depăşeşti temerile, îndoielile şi nesiguranţele. În Tic-tac, îţi notezi temerile, te confrunţi cu ele direct şi apoi le înlocuieşti cu factori pozitivi care îţi vor permite să reuşeşti.

ALGORITM

1. *Identifică şi notează gândurile negative care te împiedică să îţi atingi scopul.* Scrie-le sub „Tic".
2. *Cercetează în tăcere aceste gânduri negative.* Află cum deformezi şi exagerezi lucrurile iraţional.
3. *Înlocuieşte fiecare gând negativ, subiectiv, cu unul pozitiv şi obiectiv.* Scrie-le pe acestea sub „Tac".

Mai jos sunt două exemple de exerciţii Tic-tac cu mostre de gânduri pozitive şi negative. Primul se referă la teama de a prezenta o idee nouă conducerii; al doilea punctează teama de a crea un nou produs.

TIC-TAC NR. 1

TIC	TAC
Nu are rost să prezint această idee. Conducerea are mai multă experienţă, este mai iscusită decât mine şi probabil că deja s-a gândit la asta.	Acesta este un tip de gândire „totul sau nimic". Ideea nu trebuie să fie extraordinară – finalurile glorioase provin din începuturi umile. Schimbă rolurile; dacă aş fi eu proprietarul companiei, nu aş vrea să primesc cât mai multe idei? Îmi voi scrie toate îndoielile şi le voi nega.
Ideea este atât de neobişnuită, încât voi ajunge de râsul tuturor dacă o prezint.	Chiar dacă ideea este respinsă, oamenii îi respectă şi îi admiră pe cei care sunt creativi şi care încearcă tot timpul să îmbunătăţească situaţia. Cine nu riscă nu câştigă. Cu cât este ideea mai riscantă, cu atât este mai mare posibilitatea de a aduce o răsplată.

În viața mea n-am avut o astfel de idee. Cel mai bine este să nu îmi asum riscuri.	Presupun că sentimentele mele negative reflectă felul în care stau lucrurile: dacă simt, trebuie să fie adevărat. Adevărata mea problemă este o falsă imagine de sine: oare compania m-ar fi angajat dacă mă vedeau dintr-o perspectivă atât de negativă pe cât mă văd eu?
Ultima mea idee a fost un eșec răsunător, iar cea a lui Tom nu. Mi-e frică să mai încerc.	Exagerez importanța lucrurilor (eșecul meu, succesul lui Tom). Thomas Edison a spus odată că singurul drum spre succes trece prin eșec. Singura crimă în viață este să nu încerci. În loc să încerci să nu greșești, încearcă să ai dreptate.

TIC-TAC NR. 2

TIC	TAC
Nu o să fiu niciodată în stare să o fac.	Fă câte puțin o dată și apucă-te de treabă. Nu există nici un motiv pentru care să fac totul în grabă.
Probabil că o să dau greș și o să fie un eșec.	Nu trebuie să fie perfect. Aș putea să învăț ceva și să îmi imaginez cum mă voi simți când va fi gata. În trecut, am făcut bine lucrurile. Mă concentrez asupra proiectului, iar atitudinea mi se va îmbunătăți.
Nu îmi pot impune o disciplină. Nu am autocontrol. Nu voi fi în stare să îmi gestionez timpul de unul singur.	Trebuie să am autocontrol pentru că în alte situații m-am descurcat bine. Nu trebuie decât să muncesc cât de bine pot, cât de mult pot. Am la fel de mult autocontrol ca toți cei pe care

îi cunosc. Proiectul este atât de important şi beneficiile atât de concrete, încât gestionarea lucrului va fi o joacă, nu o problemă.

Ce rost are să depun atâta efort? Niciodată nu o să găsesc o companie care să vândă proiectul.

Nu am de unde să ştiu asta. Trebuie să încerc. Se va găsi o companie care să fie interesată. În plus, poţi învăţa diferite lucruri chiar dacă o persoană îl respinge. Dacă vrei, poţi. În cazul în care cred în produs, şi alţii o vor face. Trebuie doar să găsesc compania potrivită.

La început, desenele de mai sus arată straniu şi fără sens. Pentru că eşti condiţionat mintal să te uiţi la formele şi la desenele negre, ignori formele albe dintre cele negre. Totuşi, dacă te concentrezi asupra formelor albe, vezi cuvintele „FLY" (engl. „a zbura") şi „WIN" (engl. „a câştiga"). Formele albe devin dominante, iar cele negre scad în importanţă.

În Tic-tac, gândurile tale negative vor scădea asemenea formelor negre, în timp ce gândurile pozitive vor deveni dominante. După ce ai folosit Tic-tac ceva vreme, vei descoperi că înlocuieşti mintal gândurile negative cu unele pozitive – „la comandă", ca să spunem aşa. Când vei avea temeri sau îndoieli, le vei folosi automat ca pe un semnal pentru a căuta gândurile „albe".

CUM SĂ MODIFICI SCHIMBAREA INIŢIALĂ

Cu ani în urmă, un grup de oameni de ştiinţă a vizitat un trib din Noua Guinee care credea că lumea lor se termina la un râu din apropiere. După câteva luni, unul dintre oamenii de ştiinţă a trebuit să plece, ceea ce presupunea traversarea râului. Ajuns pe malul opus, s-a întors şi a făcut cu mâna. Membrii tribului nu au răspuns pentru că, au zis ei, nu îl vedeau. Convingerile lor despre lume adânc înrădăcinate le deformaseră percepţia realităţii.

Recent, preşedintele unei importante edituri era îngrijorat de lipsa de creativitate a oamenilor săi din departamentul

editorial şi de marketing. A angajat un grup de psihologi pentru a afla de unde provenea lipsa de creativitate.

După ce au studiat angajaţii vreme de un an, psihologii au descoperit că nu exista decât o singură diferenţă între cele două grupuri. Persoanele creative credeau că sunt creative, iar cele care nu erau creative nu credeau că sunt. Ca şi în cazul tribului din Noua Guinee, cei care nu se simţeau creativi aveau o percepţie deformată a realităţii. Angajaţii îşi pierduseră schimbarea iniţială.

Psihologii au recomandat instituirea unui program simplu, în două părţi, menit să schimbe sistemul de convingeri al celor care credeau că nu sunt creativi. Preşedintele a fost de acord şi, într-un an, cei lipsiţi de creativitate au devenit mult mai creativi decât cei care erau iniţial aşa. Odată ce şi-au schimbat atitudinea, au început să dea atenţie tuturor provocărilor şi să îşi „încordeze muşchii creativităţii" în moduri extraordinare. În următorul an, acest grup a generat multe programe inovatoare şi cărţi de succes. Aceşti oameni şi-au recâştigat schimbarea iniţială şi au început să se transforme pe ei înşişi, dar şi lumea din jurul lor.

Prima parte a acestui program extrem de eficient tratează afirmarea de sine; cea de-a doua se ocupă de afirmarea creativă.

AFIRMAREA DE SINE

Pentru a-ţi creşte afirmarea de sine, fă-ţi un obicei din a-ţi aminti succesele, calităţile şi caracteristicile bune şi din a uita eşecurile. Nu contează de câte ori ai dat greş în trecut; ceea ce contează este *încercarea* reuşită, pe care ar trebui să ţi-o reaminteşti şi să o întăreşti. Un agent de vânzări de succes, de exemplu, trebuie să îşi dorească să dea greş de câteva ori în a obţine o comandă până să reuşească o dată.

Succesul naşte succes. Micile reuşite sunt trepte către altele mai mari. Primul exerciţiu constă în a scrie şi a menţine o listă de afirmarea de sine.

Trece în ea toate lucrurile care îţi plac la tine – trăsăturile, calităţile şi caracteristicile tale pozitive. Include succesele pe care le-ai avut în fiecare zonă a vieţii tale: personală, profesională, educativă şi aşa mai departe. Dacă te recunoşti pe tine însuţi, abilităţile tale şi propriile calităţi unice, vei prinde curaj să te pui în mişcare.

Dacă îţi faci un obicei din a-ţi aminti succesele şi calităţile personale şi din a da mai puţină atenţie eşecurilor tale, vei începe să ai parte de mai multe reuşite decât ai fi crezut că este posibil. Imaginează-ţi o persoană care învaţă să lovească o minge de

golf. La început, mai mult va da pe lângă minge decât în ea. Exersând, va începe să rateze tot mai puţin şi va nimeri tot mai des. Dacă repetiţia ar fi secretul îmbunătăţirii unei abilităţi, antrenamentul lui ar trebui să-l facă expert în a rata mingea, nu în a o nimeri. Totuşi, deşi ratările sunt mai numeroase, nimereşte mingea tot mai des pentru că mintea lui îşi aduce aminte, întăreşte şi se bucură de încercările reuşite, nu de ratări.

AFIRMAREA CREATIVĂ

A doua tehnică folosită de psihologi este înşelător de simplă, dar incredibil de puternică. Aceasta foloseşte afirmaţii scrise pentru a cultiva şi a întări convingerea că eşti o persoană creativă.

Fiinţele umane acţionează, simt şi se comportă în funcţie de ceea ce îşi *închipuie* că este adevărat despre ele şi despre mediul lor înconjurător. Ceea ce îţi imaginezi devine, de fapt, realitate. Priveşte destul de mult cu ochii minţii o imagine a ta şi vei deveni acea imagine. Imaginează-ţi în amănunt că eşti învins şi doar acest lucru va face victoria imposibilă. Imaginează-ţi în amănunt că eşti învingător şi doar acest lucru va contribui nemăsurat de mult la succesul tău.

Pentru a te vizualiza ca fiind creativ, afirmă că tu crezi că este adevărat. O afirmaţie este o frază pozitivă despre ceva ce s-a întâmplat deja. Poate fi orice fel de enunţ: general („Sunt creativ") sau particular („Întotdeauna sunt la locul potrivit, la timpul potrivit, implicat în activitatea potrivită pentru a obţine idei"). Scrie câteva afirmaţii diferite despre creativitatea ta.

Acum, alege una dintre aceste afirmaţii şi scrie douăzeci de variante ale ei, folosind persoanele întâi, a doua şi a treia. De exemplu, „Eu, Mihai, sunt o persoană creativă. Mihai este o persoană creativă. Mihai, eşti o persoană creativă". „Sunt cu adevărat creativ. Mihai este cea mai creativă persoană din grup. Tu, Mihai, ai darul creativităţii" şi aşa mai departe.

Pe măsură ce scrii, nu te grăbi şi gândeşte-te bine la fiecare cuvânt *în timp ce îl scrii*. Continuă să schimbi formularea afirmaţiilor.

De fiecare dată când ai gânduri negative, scrie-le pe partea cealaltă a paginii sau pe o altă coală de hârtie. De exemplu, s-ar putea să scrii: „Mihai nu a mai avut o idee bună de doi ani. Ceilalţi nu cred că Mihai este creativ. Mihai este prea plictisitor pentru a avea o idee bună. Sunt prea bătrân pentru a fi creativ. Nu am destulă educaţie pentru a avea idei bune." Apoi, întoarce-te la a scrie afirmaţii pozitive.

Când ai terminat, uită-te la frazele negative. Acestea sunt obstacolele care te împiedică să devii creativ. Anulează ideile negative scriind afirmaţii specifice referitoare la acestea. Pentru cele de mai sus, ai putea folosi: „Mihai are idei bune în fiecare zi. Ceilalţi nu-l cunosc destul de bine pe Mihai pentru a-l judeca. Mihai este o persoană interesantă, nu plictisitoare. Cei mai mulţi inventatori nu au prea multă educaţie oficială" şi aşa mai departe. Scrie afirmaţii în care îţi exprimi dorinţa de a fi creativ în fiecare zi, timp de cinci zile. În această perioadă, gândurile negative se vor opri aproape sigur; în acel moment, continuă să scrii afirmaţii pozitive până când nu vei mai simţi nevoia.

Citeşte cuvintele de mai jos.

THE CAT

Oricine îşi poate da seama că aceste litere formează „THE CAT" (engl. „pisică" *n.tr.*), nu? Dar priveşte mai atent. În cazul în care cercetezi literele „H" şi „A", vei vedea că sunt identice. Percepţia pe care o ai asupra acestor cuvinte ţi-a fost influenţată de aşteptările pe care le-ai avut. Te-ai aşteptat să vezi „THE" şi nu „TAE", „CAT" şi nu „CHT". Această aşteptare a fost atât de puternică, încât ţi-ai influenţat creierul să vadă ce te aşteptai tu.

În acelaşi fel, când te aştepţi să fii creativ, îţi vei influenţa creierul să fie creativ. Odată ce crezi că eşti creativ, vei începe să crezi în valoarea ideilor tale şi vei avea puterea să le pui în aplicare.

Rezumat

Fiecare dintre noi trebuie să îşi afirme creativitatea. Deşi multe faţete ale creativităţii umane sunt similare, nu sunt niciodată identice. Toţi brazii sunt foarte asemănători, însă nici unul nu este la fel cu celălalt. Din cauza acestor asemănări şi diferenţe este dificil să rezumi variaţiile infinite ale creativităţii individuale. Fiecare persoană trebuie să facă un lucru diferit, ceva unic. Până la urmă, artistul nu este un om special; fiecare om este un artist deosebit.

CAPITOLUL DOI

STOARCEREA MINŢII

„În vechime, războinicii iscusiţi aşteptau momentul de vulnerabilitate al inamicului."

SUN TZU

Călugării tibetani îşi spun rugăciunile în timp ce învârt roţi pe care aceste rugăciuni sunt inscripţionate, ca şi cum ar roti rugăciunile spre spaţiul divin. Uneori, un călugăr menţine în mişcare chiar şi douăsprezece roţi de rugăciune.

Călugărul se poate gândi la cină, la viitorul lui religios sau la altceva în timp ce învârte roata pe care sunt inscripţionate rugăciuni. În acelaşi fel, există preoţi care oficiază ceremonialul slujbei fără a simţi vreo legătură cu aceasta.

Când călugărul şi preotul îşi asumă rolul de „persoană religioasă" şi îl fac vizibil pentru ei şi pentru ceilalţi jucând acel rol, creierele lor vor face în curând la fel. Nu este de ajuns ca preotul sau călugărul să aibă *intenţia* de a fi religioşi: călugărul trebuie să învârtă roata, preotul trebuie oficieze slujba. Dacă te comporţi ca un călugăr, vei deveni unul. Dacă îndeplineşti ritualurile unui preot, mai devreme sau mai târziu, vei fi implicat emoţional în religie.

Dacă te comporţi ca o persoană cu idei, vei deveni una. Contează intenţia şi îndeplinirea ritualurilor unei persoane creative.

Dacă vrei să fii pictor şi chiar treci prin toate etapele necesare, *vei* deveni cel puţin un pictor mediocru. S-ar putea să nu ajungi un nou Van Gogh, dar vei fi mai mult decât o persoană care nici nu a avut intenţia, nici nu a parcurs ritualurile. Nu ai de unde să ştii unde te pot duce intenţia şi acţiunea. Lumea nu oferă garanţii, doar oportunităţi şi vicisitudini. Când te întinzi spre stele, s-ar putea să nu prinzi una, dar nici nu vei aduna noroi.

Acest capitol conţine unsprezece exerciţii care te vor încuraja să te comporţi ca o persoană cu idei.

Stabileşte un plan de idei

Fixează-te

Alimentează-ţi mintea

Nu fi un baron al obiceiului

Fă o analiză a conţinutului

Creează o bancă a minţii

Plimbă-te mult

Captează-ţi gândurile

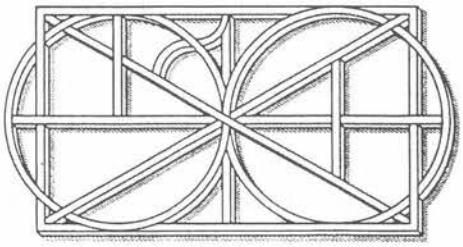
Gândeşte corect

Ţine un jurnal de idei

Oferă-i minţii tale un antrenament în fiecare zi. Stabileşte-ţi un plan de idei pentru o provocare de care te ocupi, cum ar fi câte cinci idei în fiecare zi vreme de o săptămână. Vei descoperi că primele cinci sunt cele mai grele, dar acestea vor atrage iute alte idei. Cu cât ai mai multe idei, cu atât sunt mai mari şansele de a o găsi pe cea câştigătoare.

Având un plan vei fi forţat să produci idei şi alternative, în loc să aştepţi să îţi vină în minte. Vei face un efort de a îndeplini planul chiar dacă ideile pe care le găseşti par ridicole sau exagerate. A avea un plan nu te opreşte să produci mai multe idei decât ai stabilit, dar te va face să ai un număr minim.

Thomas Edison a deţinut 1.093 de patente. Credea cu tărie în a-şi exersa mintea lui, dar şi minţile angajaţilor săi şi considera că fără un plan nu ar fi realizat foarte mult. Norma lui de invenţii era de câte o invenţie minoră la fiecare zece zile şi una majoră la fiecare şase luni. Pentru Edison, un plan de idei era diferenţa dintre a mânca friptură de vită sau un castron cu salată de varză.



Ripley's Believe It or Not!

Desenul de deasupra seamănă într-o anumită măsură cu mintea ta deoarece de fiecare dată când îl priveşti vezi ceva nou. Care sunt toate lucrurile pe care le conţine? Cel mai probabil, ai descoperit nişte litere şi cifre. Dacă ţi-aş spune că trebuie să găseşti douăzeci şi şase de litere ale alfabetului şi cifrele de la 0

la 9, ai cerceta desenul până când le-ai descoperi pe toate. Şi le vei găsi pentru că sunt acolo. În acelaşi fel, îţi poţi ascuţi mintea pentru a îndeplini un plan de idei.

FIXEAZĂ-TE

Piloţii de avioane de vânătoare spun „Sunt fixat" atunci când radarul lor se stabileşte pe o ţintă. Acesta este momentul în care pilotul şi avionul sunt concentraţi total asupra ţintei. „A fi fixat" în viaţa de zi cu zi înseamnă să fii atent la ce se întâmplă în jurul tău.

De câte ori apare litera „e" în următorul paragraf?

> Necesitatea de a instrui fermieri pentru fermele de primă clasă în creşterea atentă de animale de fermă este pe primul loc în minţile proprietarilor de ferme. Cum înaintaşii proprietarilor de ferme au instruit fermieri pentru fermele de primă clasă în îngrijirea atentă de animale de fermă, proprietarii de ferme cred că este de datoria lor să continue tradiţia familiei de a instrui fermieri pentru fermele de primă clasă în îngrijirea atentă a animalelor de fermă deoarece ei consideră că aceasta este baza unei bune gestionări a fermei.

Dacă eşti fixat, ai descoperit că litera „e" apare de optezeci de ori.

Dacă ai găsit mai puţine, este posibil să le fi ignorat pe cele din cuvântul „de". În acest caz, probabil că te gândeşti: „Fireşte, era chiar sub ochii mei".

De obicei, nu ne folosim în întregime abilitatea de a vedea. Trecem prin viaţă privind o cantitate imensă de lucruri, de obiecte şi de scene şi totuşi *privim*, dar nu *vedem*.

A fi atent la lumea din jurul tău te va ajuta să îţi dezvolţi capacitatea extraordinară de a te uita la lucrurile comune şi de a vedea partea lor miraculoasă. Acordând cu adevărat atenţie la ceea ce priveşti îţi va permite să dezvolţi un fel de vedere binară, cu care să percepi ceea ce alţii văd, dar să observi şi ceva neaşteptat.

Vezi ceva neobişnuit în ilustraţia de mai jos? Dacă nu, uită-te din nou.

O idee se poate afla oriunde. Poate că este printre dealuri, sub frunze ori ascunsă prin vreun şanţ. Poate că nu va fi găsită niciodată. Dar ceea ce descoperi când eşti atent, orice ar fi, te va duce întotdeauna la ceva.

MICI ADEVĂRURI

Acest exerciţiu a fost creat pentru a te ajuta să fii foarte atent la lumea din jurul tău. A fost gândit de Minor White, care a predat cursuri de fotografie la MIT.

Alege o fotografie sau o imagine care îţi place, cu cât mai detaliată, cu atât mai bine. Aşază-te într-o poziţie confortabilă şi relaxează-te. Potriveşte un ceas să sune după zece minute. Priveşte fotografia sau imaginea aleasă până când sună ceasul, fără să te clinteşti. Concentrează-te asupra imaginii. Nu-ţi lăsa mintea să facă asociaţii libere. Fii atent doar la imaginea din faţa ta. După ce sună ceasul, ia-ţi privirea de la fotografie şi retrăieşte experienţa. Fă-o vizual, nu în cuvinte. Acceptă această experienţă aşa cum este ea. După ce retrăirea şi experienţa în sine devin un fel de sentiment, revino la munca ta obişnuită, încercând să îţi reaminteşti experienţa de fiecare dată când poţi. Vei începe să trăieşti mici adevăruri pe care le poţi afla doar acordând atenţie totală. Retrăieşte frecvent experienţa şi fă-o vizual. Unii cred că aceste mici adevăruri sunt vocea lui Dumnezeu.

BARONII OBICEIULUI

Baronii obiceiului trebuie întotdeauna să facă lucrurile în acelaşi fel, trebuie să aibă fiecare lucru la locul său şi sunt pierduţi dacă o persoană le încalcă rutina. Deoarece în viaţa lor totul îşi are un loc precis, etichetat şi împachetat, baronii obiceiului sunt limitaţi în soluţionarea problemelor. Nu fi un baron al obiceiului.

Programează-ţi schimbări în viaţa de zi cu zi. Creează o listă în care să treci lucrurile pe care le faci de obicei. Cele mai multe dintre ele vor fi, probabil, acele mici lucruri care fac viaţa confortabilă, dar pentru care este inutil să gândeşti. Apoi ia aceste obiceiuri unul câte unul şi încearcă să le schimbi în mod conştient pentru o zi, o săptămână, o lună sau cât crezi de cuviinţă.

- Mergi la serviciu pe alt drum.
- Schimbă-ţi programul de somn.

- Schimbă-ţi programul de lucru.
- Ascultă în fiecare zi alt post de radio.
- Citeşte alt ziar.
- Fă-ţi noi prieteni.
- Încearcă feluri diferite de mâncare.
- Dacă obişnuieşti să mergi în concediu în timpul verii, pleacă în vacanţă iarna.
- Schimbă-ţi obiceiurile de citit. Dacă obişnuieşti să citeşti literatură nonficţională, citeşte ficţiune.
- Schimbă-ţi obiceiurile din pauza de lucru. Dacă bei cafea de obicei, bea suc.
- Schimbă-ţi modul de relaxare. Încearcă să mergi pe munte în loc să mergi la ştrand.
- Fă baie în loc de duş.
- Urmăreşte alt crainic de televiziune.

ALIMENTEAZĂ-ŢI MINTEA

Gânditorii creativi citesc pentru a-şi alimenta mintea cu noi informaţii şi idei. După cum spunea Gore Vidal: „Creierul care nu se hrăneşte se mănâncă singur".

Iată câteva sugestii pentru a-ţi alimenta mintea atunci când citeşti:

Alege cu grijă. Înainte de a citi o carte, întreabă-te: „Cât de bun va fi pentru mintea mea creativă exerciţiul pe care acest volum mi-l va oferi?". Acordă cât mai mult din timpul tău lecturii, testând pe larg şi citind selectiv.

Fă notiţe. În biografia lui Mark Twain scrisă de Albert Paine, autorul a notat: „Pe masa de lângă el, pe pat şi pe rafturile din sala de biliard, ţinea cărţile pe care le citea cel mai des. Toate, sau aproape toate, aveau adnotări – note făcute spontan pe margine. Acestea erau cărţile pe care le citea iar şi iar, însă rareori nu avea nimic de spus la fiecare nouă lectură."

Descrie. Descrie fiecare carte înainte de a o citi sau mai întâi citeşte prima jumătate, apoi fă o schiţă a celei de-a doua părţi. Închipuie-ţi ce vei găsi înainte de a citi tabla de materii sau întreg volumul. Acesta era exerciţiul preferat al lui George Bernard Shaw; va oferi un exerciţiu intens şi bun pentru imaginaţie.

Citeşte biografii. Biografiile sunt depozite pline de idei.

Citeşte despre cum să faci ceva în orice domeniu. Exersează-ţi mintea manipulând ideile altora în noi idei. Citeşte cărţi despre meşteşuguri, automobile, tâmplărie, grădinărit şi aşa mai departe. Acestea îţi oferă instrumentele cu care poţi crea idei şi produse unice.

Citeşte reviste cu subiecte cât mai variate. Pentru multe dintre ideile sale, Walt Disney se baza pe *Reader's Digest*. Se pare că spunea: „Se poate ca uneori imaginaţia să îţi scârţâie, să fie timidă, redusă sau îngheţată. *Reader's Digest* poate fi sala de sport în care să o dezmorţeşti."

Citeşte nonficţiune. Atunci când citeşti cărţi de nonficţiune, exersează căutând soluţii pentru orice problemă prezentată în carte înainte ca aceasta să fie rezolvată. Acesta era unul dintre exerciţiile favorite ale lui John F. Kennedy.

Gândeşte. Gândeşte în timp ce citeşti. Caută noi soluţii pentru vechile probleme, schimbări în afaceri, tendinţe din ţările străine, descoperiri ştiinţifice şi paralele între ceea ce citeşti şi propriile probleme.

John Naisbitt, autor al cărţii *Megatrends* şi preşedinte al Naisbitt Group din Washington D.C., a aplicat cu mare succes o metodă de observare a tendinţelor numită „analiza conţinutului". A adoptat această noţiune din metodele folosite într-o carte despre Războiul Civil. La rândul său, istoricul care o scrisese adoptase analiza conţinutului dintr-un articol despre metodele de adunare a informaţiilor folosite de CIA. Agenţia o alcătuise după metodele folosite de Aliaţi în al Doilea Război Mondial. Forţele aliate au descoperit valoarea strategică a citirii ziarelor din orăşelele germane. Aceste publicaţii ofereau uneori articole utile despre combustibil, hrană şi alte lucruri. În mod asemănător, un mic grup de ofiţeri de informaţii elveţieni a putut să deducă mişcările trupelor germane citind paginile despre societate pentru a vedea unde erau menţionaţi ofiţerii germani cunoscuţi.

ANALIZA CONŢINUTULUI

Iată cum poţi să faci analiza conţinutului:

- Studiază reclamele primite prin poştă înainte de a scăpa de ele. Ce tendinţe în publicitate, marketing, noi produse şi noi valori poţi deosebi?

- Lasă ca reclamele primite prin poştă să se adune vreme de o lună sau două înainte de a le studia. Modelele şi tendinţele devin vizibile mai repede deoarece vezi natura lor repetitivă.
- Când călătoreşti, citeşte ziarele locale şi pliantele de la magazine. Ce poţi deduce despre economia locală? Creşte sau se află în declin? Ce noi oportunităţi de afaceri observi? Care dintre aceste oportunităţi pot fi transferate în oraşul tău? Care sunt valorile, atitudinile şi stilurile de viaţă ale zonei?
- Observă cultura populară. Urmăreşte posturile publice şi private, închiriază filme, citeşte reviste şi cărţi pentru publicul larg, mergi la cinematograf şi ascultă cântecele din topuri. Ce îi interesează pe oameni? Ce valori şi stiluri de viaţă sunt descrise? Care sunt eroii populari? De ce sunt eroi?
- Gândeşte-te la felul în care s-a schimbat serviciul tău. Ce ai de făcut în comparaţie cu anul trecut? S-a schimbat orientarea companiei? Lucrezi cu acte mai mult sau mai puţin? Ai mai multe şedinţe sau mai puţine? Discută cu colegii tăi pentru indicii despre felurile în care se schimbă angajamentele, valorile şi atitudinile de la muncă.
- Participă la cât mai multe conferinţe de afaceri, seminarii şi cursuri.
- Ascultă în fiecare săptămână alt post de radio pentru a avea mai multe perspective. Care este publicul ţintă al fiecărui post? Ce subiecte abordează? Cine ascultă? Cine îşi face reclamă? De ce?
- Fă-ţi un obicei din a studia programul de televiziune pe o săptămână şi din a înregistra emisiunile care te interesează. Când doreşti să te uiţi la televizor, urmăreşte programele înregistrate.

Analiza conţinutului făcută de tine va fi infinit mai valoroasă pentru tine decât cea oferită de vreo firmă, unele dintre ele cerând mulţi bani pentru a prezenta clientului astfel de informaţii. Când găseşti tendinţe şi modele care te interesează, pune-ţi mintea la contribuţii pentru idei, oportunităţi şi posibilităţi de afaceri. Caută conexiuni între analiza conţinutului făcută de tine şi provocările cu care te confrunţi în afaceri.

BĂNCILE MINŢII

Strânge şi depozitează idei ca o veveriţă. Alege un loc (o cutie de cafea ori de pantofi, un sertar sau un dosar) pentru idei şi

începuturi de idei. Începe să aduni reclame interesante, citate, modele, idei, întrebări, benzi desenate, imagini, mâzgălituri și cuvinte care ar putea declanșa idei prin asociație.

Când cauți noi idei, răstoarnă cutia și alege la întâmplare unul sau două obiecte pentru a vedea dacă reușesc să îți declanșeze un gând care ar putea conduce la o nouă idee. Dacă nu, amestecă din nou și, în cele din urmă, vei găsi câteva combinații interesante de idei utile.

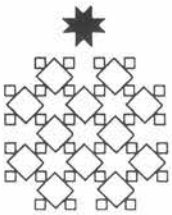
În urmă cu câteva zile am apelat la banca minții mele și am scos din ea două tăieturi din ziar. Una era despre un om care a inventat un coșciug mai ieftin și mai rezistent decât ce exista pe piață. Cealaltă era despre o persoană care lansase un serviciu de închirieri de camere video. Făcând asociații libere între moarte, funeralii, filme, închirieri și așa mai departe, am ajuns la ce ar putea fi o afacere fiabilă: omagii video pentru cei decedați. Să faci scurte filme cu scene din viața celui decedat care pot fi create suprapunând fotografii peste peisaje liniștite.

Plimbă-te mult

Călătorește mult. De fiecare dată când te simți plictisit și fără chef, du-te la un magazin, la un târg, la o expoziție, la bibliotecă, la piața de vechituri, la casa părinților, la un magazin de jucării sau la un liceu. Alege ceva la întâmplare și creează în minte conexiuni și relații între obiect și problema ta. Rătăcește cu mintea deschisă și așteaptă ca un lucru să îți atragă atenția. Se va întâmpla. Mintea ta este ca vegetația. Rodește într-un anumit sol și la o anumită climă și se ofilește în altele.

George Smith făcea acadele pe băț la începutul anilor 1900. Competiția era crâncenă. A încercat din greu să găsească o nouă metodă de marketing pentru a diferenția acadelele sale de altele. Într-o zi, s-a hotărât să facă o pauză și s-a dus la curse. Concura unul dintre cei mai buni cai de atunci și a pariat o sumă importantă de bani pe el. Calul a câștigat. Calul se numea Lolly Pop. Smith și-a denumit acadelele „lollipops“ și a intrat în istorie.

Captarea ideilor-păsări



Ralph Waldo Emerson a spus odată: „Fii foarte atent la gândurile tale. Vin nebăgate în seamă, ca o pasăre nouă pe care o vezi printre crengile copacilor și, dacă te întorci la treaba ta, dispar.“

Trebuie să îți notezi ideile noi, deoarece, din câte știu, nu există nici un magazin care să vândă notițe cu gândurile tale. Dacă gândești ceva, scrie. În desenul din stânga, forma „țintă“ este figura neagră de deasupra ilustrației. Găsește forma țintă

în desen şi uită-te fix la ea câteva secunde. În timp ce faci acest lucru, forma ţintă va dispărea din percepţia ta conştientă.

Aşa cum forma ţintă dispare chiar de sub ochii tăi, gândurile vor dispărea dacă nu le scrii.

Psihologii au demonstrat că putem păstra în minte doar între cinci şi nouă informaţii o dată. Tuturor ni s-a întâmplat să căutăm un număr de telefon, apoi atenţia să ne fie distrasă înainte de a-l forma şi să îl uităm în câteva secunde. Ceea ce se întâmplă este că informaţia nouă o împinge pe cea veche înainte ca mintea să poată pregăti informaţia veche pentru a fi depozitată pe termen lung în memorie.

În general, memoria de scurtă durată poate reţine lucrurile destul de bine pentru câteva secunde. Totuşi, după aproximativ douăsprezece secunde amintirea acestora este scăzută, iar după douăzeci de secunde informaţia dispare total, în afară de cazul în care o repeţi sau o scrii. Scrierea semnalează creierului că acea informaţie este mai importantă decât altele şi că ar trebui depozitată în memoria de lungă durată.

John Patterson, preşedinte al National Cash Register, era un admirator al lui Napoleon. În fiecare dimineaţă la ora cinci, Patterson mergea la călărie cu directorii lui. El cerea ca aceştia să aibă un „carneţel roşu" în care să îşi noteze activităţile zilnice, gândurile, ideile şi altele. A concediat fără milă mulţi angajaţi care nu au reuşit să ţină un astfel de carneţel. A murit într-una dintre călătoriile sale de afaceri în timp ce scria în carneţel.

În mod interesant, o şesime dintre companiile americane importante au fost conduse de foşti angajaţi ai NCR între 1910 şi 1930. Printre aceştia s-a numărat şi Tom Watson, fondatorul IBM.

GÂNDEŞTE CORECT

Lucrează conştient pentru a-ţi face gândirea mai fluentă şi mai flexibilă (fluenţă înseamnă număr de idei, flexibilitatea se referă la creativitate). Alcătuirea de liste este o cale foarte bună de a-ţi mări fluenţa gândirii, deoarece te forţează să îţi concentrezi energia într-un mod foarte productiv. Pentru a ilustra acest lucru, gândeşte-te câteva minute la utilizările posibile ale lubrifiantului WD-40. S-ar putea să ai câteva idei, dar aproape sigur ai avut ceva probleme să te concentrezi, probabil că ai cenzurat anumite gânduri şi ai găsit doar cele mai evidente utilizări.

Scriind într-o listă utilizările posibile ale WD-40 te va ajuta să te simţi mai concentrat şi mai interesat şi să găseşti un număr mai mare de idei. Dacă îţi stabileşti o limită de timp vei deveni

chiar şi mai productiv. Dar fluenţa nu este de ajuns – trebuie să fii şi flexibil.

Dacă lista ta include lucruri ca „lubrifierea rapidă, desfacerea lucrurilor ruginite, lubrifierea lanţurilor de bicicletă", ai demonstrat fluenţă, dar ai enumerat doar utilizările obişnuite ale produsului. Eşti flexibil dacă lista ta conţine lucruri neobişnuite, cum ar fi:

- Desfacerea tomberoanelor blocate;
- Pulverizarea pe stâlpii căsuţelor pentru păsări astfel încât animalele să nu poată ajunge la cuib;
- Momeală pentru şoareci;
- Previne deteriorarea corzilor instrumentelor muzicale;
- Momeală pentru peşti;
- Reface panglicile uzate de la maşinile de scris pentru a funcţiona mai bine;
- Un produs pentru siguranţa în maşină. Îl ţii în torpedou pentru a desface portierele în cazul accidentelor grave.

Flexibilitatea în gândire înseamnă abilitatea de a vedea dincolo de rolurile obişnuite şi convenţionale. Înseamnă că eşti mai intuitiv şi că improvizezi mai mult, că poţi jongla cu contextul şi cu perspectiva şi că te concentrezi asupra *proceselor*, nu a *câştigurilor*.

Psihologul J.P. Guilford, un pionier în studierea creativităţii, credea că următorul exerciţiu ajută la antrenarea fluenţei şi flexibilităţii gândirii şi măreşte abilitatea de a organiza proiecte complexe, cum ar fi subiecte de roman, teorii ştiinţifice, planuri pentru noi organizaţii de afaceri sau construirea oricărui sistem care este interdependent şi interconectat.

Joacă acest joc cu prietenii. Vezi cine poate obţine cele mai multe propoziţii în cinci minute.

Scrie propoziţii formate din patru cuvinte care încep cu literele unui cuvânt dat:

Ionuţ	distribuie	elemente	electronice
Iritarea	devine	enervare	evidentă

JURNALUL DE IDEI

Jurnalul de idei este una dintre tehnicile favorite ale CIA pentru înregistrarea informaţiilor. Pentru fiecare problemă există un jurnal scris, care este folosit pentru a înregistra idei,

date, gânduri, întrebări. Acesta îi permite agentului să se concentreze instantaneu asupra tuturor ideilor, comparaţiilor, legăturilor şi datelor care ţin de o anumită problemă.

Ţine un jurnal de idei. Fiecare secţiune poate fi dedicată aspectelor diferite ale vieţii şi afacerii tale. Secţiunile pot include: marketing, produs, vânzare, companie, personal, servicii, proiecte speciale şi noi posibilităţi de afaceri. Astăzi există pe piaţă multe agende şi jurnale personale, însă este mult mai distractiv, mai creativ şi mai util să îţi faci tu unul. Experimentează diferite metode de a capta ideile înainte de a hotărî ce ţi se potriveşte cel mai bine.

A revedea periodic ideile înregistrate este un mod bun de a-ţi stimula imaginaţia. De fiecare dată când le treci în revistă, vei începe să cauţi legături între o idee scrisă şi situaţia sau experienţa ta din acel moment.

Să presupunem că mesteci gumă pentru a-ţi elibera stresul şi că îţi vine o idee: de ce să nu creezi o gumă de mestecat care să măsoare stresul? Îţi scrii ideea în jurnalul de idei şi o revezi din când în când. După câteva luni citeşti într-o revistă că pH-ul organismului poate indica sănătatea. În timp ce revezi jurnalul, îţi vine o idee: să creezi o gumă de mestecat care foloseşte valoarea pH-ului pentru a testa sănătatea. Utilizatorul o va mesteca pentru trei minute. Dacă devine roz-închis, este sănătos. Dacă devine verde, trebuie să meargă acasă să se culce.

Rezumat

Moduri eficiente pentru a stoarce mintea:

1. Stabileşte un plan de idei
2. Fixează-te
3. Nu fi un baron al obiceiurilor
4. Alimentează-ţi mintea
5. Fă o analiză a conţinutului
6. Creează o bancă a minţii
7. Plimbă-te mult
8. Captează-ţi gândurile
9. Gândeşte corect
10. Ţine un jurnal de idei

A-ţi stoarce mintea este ca şi cum ai tăia o potecă printre ierburi înalte. Iniţial nu există nici o potecă, însă, pe măsură ce mergi de fiecare dată pe acelaşi drum, apare una. În acelaşi fel, s-ar putea ca la început să nu ai idei, însă pe măsură ce îţi exersezi mintea folosind aceste tehnici, ideile apar.

CAPITOLUL TREI

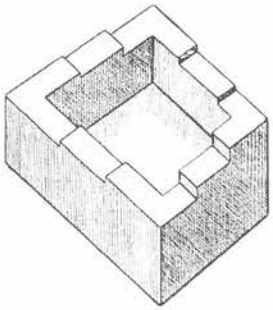
PROVOCĂRILE

„Cel care ştie când poate lupta
şi când nu va fi victorios."

SUN TZU

Închipuie-ţi cinci oameni de afaceri inteligenţi discutând lucruri noi. Nu pot începe înainte ca o persoană să propună un subiect. Însă de unde vine această propunere? Cum hotărăsc ei ce problemă să rezolve? Cine decide ţinta? Cum îşi stabilesc scopurile?

Dacă încearcă să găsească idei noi fără să aibă un anumit scop, ar putea irosi o perioadă de timp infinită. Ar fi ca şi cum ar încerca să urce pe aceste scări – înaintând tot mai mult, la nesfârşit, fără ţintă.



Înainte de a începe să cauţi idei, trebuie să ştii ce scop ai. Acest capitol te va ajuta să identifici problemele de afaceri importante şi să le transformi în provocări particulare pentru a fi rezolvate cu ajutorul jocurilor minţii.

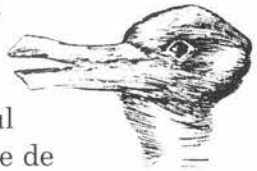
O problemă nu este altceva decât o provocare în haine de lucru. Un om de afaceri de succes dă atenţie problemelor, transformându-le în oportunităţi şi hotărând care dintre ele merită urmate. Aceste oportunităţi devin provocări productive.

Oricine poate învăţa cum să acorde atenţie. Ca exerciţiu de concentrare, alege la întâmplare o culoare şi petrece o întreagă

zi căutând lucruri care au acea culoare. De exemplu, dacă alegi roşu, vei descoperi incredibil de multe obiecte roşii: automobile, cărţi, haine, case, maşini de pompieri, hornuri, pantofi, pălării, picturi şi aşa mai departe. Lucrurile obişnuite vor redeveni noi, nuanţele de roşu se vor înmulţi şi vei descoperi că perspectiva ta faţă de „roşu" s-a schimbat în mod semnificativ. Căutând „roşu" şi ignorând alte culori, ţi-ai permis să înţelegi mai profund culoarea roşie.

Priveşte ilustraţia de pe margine.

Imaginea a fost desenată în 1900 de Joseph Jastrow, psiholog. A creat acest desen pentru a putea fi văzut la fel de bine ca reprezentând o raţă sau un iepure. Când faţa priveşte spre dreapta, este un iepure; când priveşte spre stânga, este o raţă. De obicei vezi tot iepurele sau toată raţa, în funcţie de animalul asupra căruia te concentrezi. Este mai dificil să te concentrezi pentru a vedea ambele animale în acelaşi timp în loc să schimbi constant imaginile.



Dacă nu îţi scrii problemele de afaceri pe hârtie, atenţia ţi se mută tot timpul şi devii indecis în legătură cu subiectul asupra căruia trebuie să te concentrezi. Alcătuirea unei liste de probleme este un mod de a hotărî care dintre acestea trebuie rezolvate. O listă transformă un calup de informaţii într-un set de componente care pot fi restructurate, verificate şi căutate.

Începe să ţii un jurnal al problemelor pe care le consideri interesante şi care ar merita să fie rezolvate. Următoarele întrebări te-ar putea ajuta să începi:

- Ce ţi-ar plăcea să ai sau să îndeplineşti?
- La ce idee de afaceri ţi-ar plăcea să lucrezi?
- Ce îţi doreşti să se întâmple în munca ta?
- Ce relaţii de afaceri ţi-ar plăcea să îmbunătăţeşti?
- Ce ţi-ar plăcea să faci mai bine?
- Pentru ce ţi-ar plăcea să ai mai mult timp?
- Ce ţi-ar plăcea să obţii mai mult din munca ta?
- Care sunt scopurile tale neîndeplinite?
- Ce îţi face cea mai mare plăcere în munca ta?
- Ce te înfurie cel mai mult la munca ta?
- Ce neînţelegeri ai la serviciu?
- Despre ce te-ai plâns?
- Ce schimbări în rău ai văzut în atitudinile celorlalţi?
- Ce ţi-ar plăcea să-i pui pe alţii să facă?
- Ce schimbări ţi-ar plăcea să introduci?
- Ce durează prea mult?

- Ce se iroseşte?
- Ce este prea complicat?
- Care sunt timpii morţi?
- În ce activităţi eşti ineficient?
- Ce te oboseşte?
- Ce lucruri din munca ta te fac să îţi pierzi interesul?
- Ce ţi-ar plăcea să organizezi mai bine?
- Cum ai putea să faci mai mulţi bani?

Mai jos sunt trecute câteva provocări de afaceri obişnuite:

- Ce sugestii creative pot face despre idei de noi produse?
- Cum pot reduce costurile şi mări producţia?
- Cum ne putem diferenţia mai bine produsul de altele?
- De ce produs nou este nevoie? Ce extensie a pieţei unui produs actual?
- Cum pot vinde cu 20% mai mult decât acum?
- Ce noi tehnici de vânzări pot crea? Pot reduce costurile tehnicilor noastre de vânzare actuale?
- Cum pot deveni indispensabil pentru compania mea?
- Cum ne putem ocupa mai bine de plângerile clienţilor?
- Cum putem îmbunătăţi rolul pe care îl joacă întreţinerea în vânzarea produselor noastre?
- Cum poate comunica publicitatea mai bine despre serviciile şi produsele noastre?
- Este posibil să îi încurajez pe toţi din organizaţia noastră să caute moduri de a diferenţia mai bine produsele noastre?
- Ce proceduri putem institui pentru a reduce completarea actelor inutile?
- Ce moduri de răsplată sunt mai semnificative pentru angajaţi?
- Cum putem deveni mai orientaţi spre client?
- Este posibil să ne schimbăm imaginea companiei?
- Cum ne putem întrece concurenţa?
- Pe care dintre produsele noastre le putem transforma în gloanţe de argint? (Un glonţ de argint este produsul sau serviciul principal într-o anumită industrie.)

În ilustraţia de pe pagina următoare se află două seturi de linii paralele. Acestea par a forma o curbă între ele. Fiecare dintre grupurile de linii poate fi văzut ca acoperindu-l pe celălalt. Totuşi, în realitate, nu există nici o graniţă între cele două seturi.

Nu e nimic acolo. Iluzia este creată deoarece mintea noastră încearcă să dea un sens spaţiilor libere dintre linii.

În acelaşi fel, simplul act de a scrie o provocare îţi poate face mintea să creeze un sens pentru a umple spaţiile goale şi a o rezolva. Un detectiv de poliţie pensionat care căuta o oportunitate de afaceri a făcut o listă a problemelor legate de munca din poliţie. Una dintre probleme era dificultatea de a dovedi identitatea unui copil furat sau răpit. Doar scriind provocarea, a fost îndemnat să se gândească la o idee de afaceri: o bancă de ADN. Îşi propune să stocheze mostre de ADN pentru părinţii care se tem că nu şi-ar putea recunoaşte copiii în cazul unei răpiri sau a unei încurcături la maternitate. Va costa 200 de dolari pentru prelevare şi păstrare vreme de optsprezece ani.

DEFICIENŢE

Uneori ideile provin din iritări, asemenea perlelor care cresc atunci când stridia este iritată de firele de nisip din interiorul cochiliei. Odată, un spirit creativ era deranjat de neputinţa lui de a ţine minte date importante, cum ar fi aniversări, onomastici şi altele. Întotdeauna întârzia cu cadourile. A transformat această deficienţă într-o provocare şi a creat un nou produs: trandafiri ambalaţi în vid pentru a fi ţinuţi la îndemână şi folosiţi în cazuri de urgenţă.

După ce îţi faci „lista de deficienţe", alege provocările care ţi se par cele mai interesante. Ţine minte că o problemă atractivă pentru o persoană poate fi plictisitoare pentru alta. Se poate ca un contabil şi un agent de vânzări să nu fie provocaţi de aceeaşi problemă; se poate chiar ca doi oameni cu aceeaşi meserie să nu fie provocaţi de aceeaşi problemă. Doar tu poţi identifica felul de provocări care te vor stimula şi îndemna să acţionezi.

Să luăm, de exemplu, problema feliilor de pâine. La începutul anilor 1900, câţiva oameni erau deranjaţi de faptul că trebuiau să-şi tăie singuri pâinea, însă unul dintre ei era Otto Frederick Rohwedder. El a investit şaisprezece ani din viaţă şi toată averea

sa pentru a inventa un tăietor de pâine automat, în ciuda stării proaste de sănătate, a lipsei de entuziasm din partea industriei şi a ruinei financiare. În 1930, Continental a adoptat tăietorul lui pentru Pâinea Minune şi, în 1933, aproximativ 80% din pâinea cumpărată era tăiată felii. Rohewedder a spus că nu a fost condus de dorinţa de a face bani (nu s-a îmbogăţit niciodată), ci de provocarea de a crea un tăietor de pâine funcţional şi de aversiunea lui de a-şi tăia singur pâinea.

BENEFICII

„Nefericită este soarta celui care încearcă să îşi câştige bătăliile şi să îi reuşească atacurile fără să îşi cultive spiritul de iniţiativă, căci rezultatul este o pierdere de timp şi o stagnare generală."

SUN TZU

Este important să îţi găseşti un motiv personal care să te îndemne să cauţi noi idei pe care să le pui în aplicare. Cântăreşte fiecare provocare pentru a găsi beneficii personale înainte de a o accepta. Cele mai bune idei vin de la cei dornici de succes şi de la cei care îşi cultivă spiritul de iniţiativă.

Thomas Edison a învăţat încă de la început importanţa pe care o are obţinerea unui beneficiu personal din munca ta. Prima lui invenţie a fost un aparat pentru înregistrarea automată a voturilor în Congres. Când şi-a prezentat invenţia unui congresman, i s-a spus că eficienţa în adoptarea legilor este ultimul lucru pe lista Congresului. Din acel moment, Edison avea să spună adesea că singurul motiv pentru care se ocupa de invenţii era acela de a face o grămadă de bani. Nu avea timp, energie şi nici interes să schimbe lumea pentru a se potrivi invenţiilor lui.

Înainte de a hotărî ce provocare să accepţi, fă o listă a beneficiilor pe care le poţi obţine dacă reuşeşti să descoperi o soluţie creativă. Care sunt beneficiile directe: banii, plăcerea, recunoaşterea, proprietatea? Care sunt beneficiile indirecte: noi abilităţi, cunoaştere, atitudini etc.? În ceea ce priveşte timpul şi energia, beneficiile întrec costurile? Care provocări ar oferi cele mai mari câştiguri? Pentru ce probleme sau situaţii vrei să îţi asumi responsabilitatea rezolvării lor?

Dacă ţi se pare că nu este necesar să obţii vreun beneficiu înainte de a te dedica rezolvării unei provocări... lasă-ţi capul într-o parte şi scutură-ţi rumegușul din urechi.

După ce te hotărăşti care sunt cele mai interesante provocări şi care dintre ele pot oferi beneficii solide, este important *să accepţi* provocarea. A accepta o provocare înseamnă să accepţi responsabilitatea de a genera idei ca posibile soluţii ale problemei. Cu cât accepţi mai mult responsabilitatea şi cu cât te dedici mai mult găsirii unor idei bune, cu atât mai mare va fi probabilitatea de a descoperi o soluţie inovatoare.

Există niveluri de angajament diferite pentru probleme diferite. Unele probleme cer dedicare totală, altele s-ar putea să ceară puţin efort. De fiecare dată când mă gândesc la dedicarea totală, îmi vine în minte o poveste despre un samurai care avea datoria să răzbune uciderea stăpânului său. Când a încolţit criminalul şi era pe punctul să îl străpungă cu sabia, omul l-a scuipat pe războinic în faţă. Samuraiul a pus sabia în teacă şi a plecat.

De ce? Pentru că gestul criminalului îl înfuriase şi dacă l-ar fi omorât pe impostor la mânie ar fi fost un act personal. Acceptase responsabilitatea de a face un alt fel de lucru, un act impersonal de răzbunare.

După ce ai stabilit ce provocări sunt interesante şi dacă vor aduce beneficii solide, este vremea să afirmi acele provocări în cel mai util mod posibil. Aceasta îţi va permite să foloseşti jocurile minţii cât mai eficient pentru a genera soluţii creative.

Enunţarea provocării

„O armată victorioasă îşi câştigă
bătăliile înainte de a intra în luptă."

SUN TZU

Cu cât aloci mai mult timp enunţării cât mai corecte a provocării, cu atât vei fi mai aproape de o soluţie. Dimpotrivă, cu cât petreci mai puţin timp pentru a defini şi a delimita provocarea, cu atât sunt mai mari şansele de a obţine o idee slabă. S-ar putea să sfârşeşti cu o idee care este la fel de practică pe cât este o carte despre oierit scrisă de o oaie.

Nu trebuie decât să arunci o privire în dosarele Oficiului de Patente din Statele Unite ale Americii pentru a găsi exemple amuzante de idei generate de provocări care nu au fost bine definite. Acestea includ: o minge de golf care emite semnale cu fum atunci când aterizează pentru a fi găsită mai uşor de proprietar, un scutec pentru papagali, un ceas deşteptător care îi

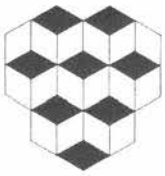
stropeşte cu apă pe faţă pe cei care dorm, o undiţă pentru extragerea teniei din stomac şi un aparat care imprimă gropiţe în obraji.

Defineşte-ţi şi conturează-ţi provocarea. De fiecare dată când definesc o provocare, mă gândesc la sumo. Luptătorii de sumo sunt uriaşii aceia japonezi. În cea mai mare parte a concursului, aceştia stau aplecaţi, măsurându-se unul pe altul. Ei îşi iau o poziţie, rămân o vreme aşa, apoi se ridică, se deplasează puţin şi îşi reiau poziţia. Repetă această secvenţă de câteva ori, apoi bang! Se apucă unul pe altul, unul dintre ei ajunge la podea şi confruntarea se încheie.

În timpul acestor etape dinainte încleştării, luptătorii se cântăresc unul pe altul şi caută în interiorul lor acel centru din care se declanşează toată acţiunea. Singura apărare pentru un luptător de sumo este să se afle tot timpul într-o stare de concentrare, să fie pregătit întotdeauna pentru un atac brusc şi pentru o replică imediată.

În acelaşi fel, atunci când ai o problemă, poţi scrie o enunţare a provocării pe care să o studiezi o vreme, apoi să o laşi, să o schimbi, să o întinzi şi să o restrângi, să o reafirmi până când eşti sigur că provocarea este bine definită. Apoi, asemenea luptătorului de sumo, eşti pregătit.

Îţi defineşti provocarea folosind întrebări. Acestea te ajută să priveşti provocările din diferite perspective. Uneori, o perspectivă diferită îţi deschide ochii. Câte cuburi poţi număra în desenul de alături?



Poţi să găseşti şase sau şapte cuburi puse unul peste altul, în funcţie de cum consideri romburile negre ca fiind partea de sus ori cea de jos a cuburilor. Ceea ce se schimbă nu este imaginea la care te uiţi, ci percepţia pe care o ai asupra ei. Întrebările te pot ajuta să îţi schimbi percepţia.

ALGORITM

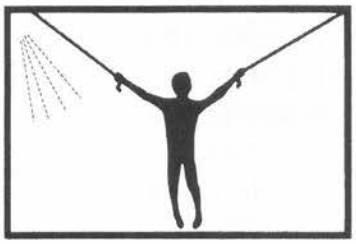
Pentru a defini o provocare:

1. *Scrie-o ca pe o întrebare care începe cu „În ce moduri aş putea...?“*
2. *Schimbă formularea provocării înlocuind cuvintele-cheie cu sinonime.*
3. *Întinde provocarea pentru a avea o perspectivă mai largă.*
4. *Strânge provocarea pentru a avea o perspectivă mai limitată.*
   a) Împarte-o în sub-probleme.
   b) Rezolvă sub-problemele.
   c) Întreabă-te tot timpul „Cum altfel?“ şi „De ce altfel?“.

Pentru început, este util să enunţi problemele într-un anumit fel. Scrie problema pe care vrei să o rezolvi ca pe o întrebare. Foloseşte formula „În ce moduri aş putea...?“ la începutul enunţării problemei. Aceasta este cunoscută ca *tulpină invitaţională* şi te ajută să nu porneşti cu o afirmare a problemei care ar putea reflecta doar o percepţie a acesteia.

Scrie câteva enunţuri diferite ale problemei, folosind tulpina invitaţională „În ce moduri aş putea...?“. Fiecare enunţ te va încuraja să priveşti problema dintr-o nouă perspectivă şi îţi va îndrepta gândirea spre noi posibilităţi.

Închipuie-ţi că eşti persoana din ilustraţia de mai jos. Provocarea ta este să legi între ele capetele celor două sfori care atârnă din tavan. Sforile sunt aşezate în aşa fel, încât nu poţi să ajungi cu mâna întinsă la una în timp ce o ţii pe cealaltă. Camera este goală, nu ai la dispoziţie decât lucrurile din buzunare. Cum rezolvi problema?



Iniţial, ai putea enunţa problema astfel: „Cum pot să ajung la a doua sfoară?“. Totuşi, atunci ţi-ai irosi energia încercând să prinzi a doua sfoară, ceea ce este imposibil. Dacă, în schimb, formulezi problema diferit: „În ce moduri aş putea să prind a doua sfoară?“ este posibil să găseşti soluţia – să legi un mic obiect (cum ar fi o cheie, un inel, un ceas ori o curea) de capătul uneia dintre sfori şi să o legeni ca pe un pendul, apoi să o apuci în timp ce ţii a doua sfoară în mână.

SCHIMBĂ FORMULAREA

O tehnică simplă pentru a te ajuta să obţii diferite enunţuri ale problemei este să foloseşti sinonime sau substitute pentru cuvintele-cheie din formularea provocării. Primul pas este să cercetezi un enunţ al provocării şi să identifici cuvintele-cheie din el.

Directorul de produse al OV'ACTION din Lievin, Franţa, s-a confruntat cu următoarea provocarea: „În ce moduri aş putea dezvolta un produs alimentar unic?“.

A schimbat „unic“ cu „surprinzător“ şi „a dezvolta“ cu „a schimba“ şi a reformulat provocarea astfel: „În ce moduri aş putea schimba un produs într-un aliment surprinzător?“.

S-a gândit la lucruri care l-ar putea surprinde şi apoi la modul cum s-ar putea ca produsele alimentare să impresioneze consumatorii. De exemplu, un lucru care l-ar fi surprins ar fi fost să vadă un obiect cunoscut cu o formă ciudată, cum ar fi un avion în formă de vacă. De asemenea, ar fi fost surprins să vadă un produs alimentar familiar într-o formă stranie şi diferită, cum ar fi o banană în formă de felie de pâine, roşii în formă de piramidă sau cartofi pătraţi. Aceste gânduri l-au condus la ideea lui: ouă pătrate.

A creat un ou pătrat semipreparat, cu gălbenuşul în mijloc, care are o perioadă de valabilitate de douăzeci şi una de zile şi care poate fi reîncălzit în cuptorul cu microunde (spre deosebire de ouăle obişnuite, care explodează).

Schimbând câteva cuvinte simple s-ar putea să primeşti stimuli pentru noi idei. Este ca şi cum ai strecura câteva stafide în coca fără gust a unei provocări.

ÎNTINDE PROVOCAREA

Samuraiul era antrenat să aibă simţurile treze în toate situaţiile. Cu atenţia concentrată cât mai mult posibil, el avea nenumărate şanse să observe un atac-surpriză sau o mişcare bruscă decât dacă atenţia lui ar fi fost concentrată analitic asupra unui singur obiect.

Pentru a-ţi păstra mintea concentrată în toate situaţiile, întinde-ţi provocarea întrebând „de ce?“. Acest lucru te va ajuta să-ţi identifici obiectivul şi îţi va permite să îţi pui la îndoială presupunerile. Aceasta, la rândul ei, îţi permite să îţi redefineşti şi să îţi trasezi provocările.

Să presupunem că provocarea ta este: „În ce moduri aş putea să vând mai multe calculatoare IBM?“.

Primul pas: De ce vreau să vând mai multe calculatoare IBM? „Pentru că vânzările noastre de calculatoare sunt în scădere.“

Al doilea pas: De ce vreau să vând mai multe calculatoare? „Pentru a îmbunătăţi volumul total al vânzărilor noastre."

Al treilea pas: De ce vreau să măresc volumul vânzărilor noastre? „Pentru a ne îmbunătăţi afacerea."

Al patrulea pas: De ce vreau să îmbunătăţesc afacerea? „Pentru a-mi creşte veniturile."

Al cincilea pas: De ce vreau să-mi măresc veniturile? „Pentru a avea o viaţă bună."

În acest moment, provocarea poate căpăta mai multe forme, printre care:

„În ce moduri aş putea vinde mai multe calculatoare?"
„În ce moduri aş putea creşte volumul total de vânzări?"
„În ce moduri mi-aş putea îmbunătăţi afacerea?"
„În ce moduri mi-aş putea mări veniturile?"
„În ce moduri aş putea duce o viaţă mai bună?"

Secretul este să cauţi nivelul potrivit de abstracţie, cel mai bun punct de vedere din care să aduni idei. Un enunţ ca „a-mi creşte veniturile" permite gândirii tale să cuprindă mult mai multe opţiuni decât „a vinde mai multe calculatoare". Ai putea negocia pentru comisioane mai mari, ai putea alege o altă carieră, ţi-ai putea lua un serviciu cu normă redusă, ai putea face anumite investiţii, ai putea să vinzi alte produse şi aşa mai departe.

Definindu-ţi provocarea cât mai larg posibil, te plasezi în vârful unui munte de unde reuşeşti să vezi toate căile posibile până în acel loc. Dacă nu iei în calcul toate abordările, s-ar putea să îţi fie imposibil să vezi cea mai bună cale spre vârf.

Industria de transporturi oferă un exemplu util al consecinţelor pe care le are situaţia în care nu priveşti toate abordările pentru a soluţiona o problemă.

În anii '50, experţii credeau că transporturile pe ocean erau pe moarte. Costurile creşteau şi livrarea produselor dura tot mai mult. Aceasta făcea ca furturile din pachete să crească în port, căci bunurile se adunau aşteptând să fie încărcate.

Industria de transporturi şi-a formulat provocarea astfel: „În ce moduri am putea face ca navele să fie mai economice pe mare şi în timp ce tranzitează un port?"

Au construit nave mai rapide sau care consumau mai puţin combustibil şi au redus dimensiunile echipajelor. Preţurile continuau să crească, însă industria îşi concentra eforturile pe reducerea costurilor specifice legate de navele aflate pe mare în timp ce lucrau.

Făceau lucrurile corect, însă nu făceau lucrul potrivit. Erau cam la fel de eficienți ca un expert în vânzări care își irosește tot timpul, energia și talentul încercând să vândă carne de vită din ușă în ușă.

O navă este o dotare importantă, iar cele mai mari costuri pentru o dotare importantă sunt cele de *a nu lucra*, deoarece taxa ei trebuie plătită fără ca venitul din care este plătită să fie generat. Într-un final, un consultant a extins provocarea industriei la: „În ce moduri ar putea industria de transporturi să scadă costurile?"

Aceasta le-a permis să ia în calcul *toate* aspectele transportului, inclusiv ambalarea și încărcarea. Inovația care a salvat industria a fost cea de a separa ambalarea de încărcare, făcând-o pe prima, înainte ca nava să ajungă în port. Este mult mai rapid să pui și să iei marfa preambalată. Au hotărât să se concentreze pe costurile de *a nu lucra* în loc de cele de *a lucra* și să reducă timpul în care un cargobot nu lucrează. Răspunsul a fost feribotul și cargobotul cu containere.

Această soluție simplă a fost rezultatul direct al reîncadrării provocării. Rezultatele au fost uimitoare. Traficul de transporturi a crescut de cinci ori în treizeci de ani, iar costurile au scăzut cu 60%. Timpul petrecut în port a scăzut cam de trei ori și, odată cu el, aglomerația și furtul.

RESTRÂNGE PROVOCAREA

Odată ce ai o imagine clară despre ceea ce cauți, îngustează obiectivul de la general la particular, restrângându-l. Aceasta face ca provocarea să fie mai ușor de rezolvat, reducând spațiul în care are loc această rezolvare. Închipuie-ți că încerci să găsești o adresă, știind doar că se află în Montreal. Dacă ai ști că se află la vest de centrul orașului, ți-ar fi mai ușor să o găsești. În cazul în care cineva ți-ar spune că se află în apropierea hotelului Bonaventure, ți-ar fi și mai ușor să o găsești. La fel se întâmplă și cu provocările. Tu stabilești limitele între care cauți idei.

Pentru a restrânge o provocare şi a-i afla punctele tari, pe cele slabe şi graniţele, întreabă cine, ce, unde, când, de ce şi cum.

Cine te ajută să identifici persoanele şi grupurile care ar putea fi implicate în situaţie, care ar putea avea anumite puteri, resurse ori acces la informaţii utile şi cine ar avea de câştigat din rezolvarea problemei?

Ce te ajută să identifici toate lucrurile, obiectele şi elementele implicate în situaţie, cerinţele, dificultăţile, recompensele, avantajele şi dezavantajele de a formula o rezolvare?

Unde se iau în calcul locurile, poziţiile şi punctele centrale ale problemei?

Când caută programele, datele şi desfăşurarea situaţiei?

De ce te ajută să obţii o înţelegere a obiectivului tău primar?

Cum te ajută să urmăreşti felul în care s-a dezvoltat situaţia, să recunoşti acţiunile care ar fi putut avea loc, sau care deja sunt în curs de desfăşurare, şi paşii care ar trebui făcuţi?

O companie de design şi-a definit provocarea ca: „În ce moduri am putea crea un coş de gunoi unic şi uşor de folosit?". Pentru a o restrânge, şi-au pus următoarele întrebări:

„Cine ne poate ajuta să creăm coşul de gunoi?"
„Ce material să folosim?"
„De unde putem obţine alte materiale?"
„Când ar trebui să-l facem?"
„Cum îl putem face mai ieftin?"
„Ce este o formă unică?"
„De ce un coş nou de gunoi ar fi mai bun decât cele care există?"

Sub-problemele au devenit:

„În ce moduri ne-ar putea ajuta alţii să creăm un coş de gunoi mai bun?"
„În ce moduri am putea face coşuri de gunoi din alte materiale?"
„În ce moduri am putea obţine alte materiale?"
„În ce moduri am putea stabili programul proiectului?"
„În ce moduri am putea face coşuri de gunoi mai uşor de folosit?"
„În ce moduri am putea crea un coş de gunoi unic?"
„În ce moduri am putea face coşurile noastre de gunoi să fie mai bune decât cele existente?"

Sub-problemele au inspirat compania să creeze un produs inovator: coşul de gunoi pliant. Acesta este făcut din plastic reciclabil şi se poate depozita strâns. Manualul, închizătorile şi

sistemul de desfacere rapidă permit utilizatorului să transforme plăci de plastic în coşuri de gunoi cilindrice în doar câteva secunde. Coşul arată mai bine decât altele şi consumă mai puţin din resursele Pământului.

Restrânge şi mai mult provocarea

Odată ce ţi-ai pus aceste întrebări, înaintează încă un pas – întreabă „cum altfel?". Aproape întotdeauna poţi să storci mai mult din provocare.

O.M. Scott & Co., lider pe piaţa produselor de întreţinere a gazonului, vinde seminţe, îngrăşăminte, pesticide şi altele. Odată, era un mic vânzător de seminţe în competiţie cu corporaţii gigant ca Sears, Roebuck & Co. şi Dow Chemical. Produsele lor erau bune, dar nu mai bune decât ale concurenţei.

Provocarea generală a lui Scott era: „În ce moduri ne-am putea îmbunătăţi cota de piaţă?". Au restrâns această întrebare la câteva provocări particulare şi apoi s-au oprit asupra următoarei întrebări: „În ce moduri ne-am putea diferenţia produsele de ale altora?"

Toate produsele de întreţinere a gazonului erau, practic, asemănătoare. Despre toate se spunea că erau „ştiinţifice" şi descriau în amănunt ce cantitate trebuia aplicată în funcţie de condiţiile de sol şi de temperatură. Toate transmiteau clientului că întreţinerea gazonului este un proces ştiinţific controlat şi precis. Clienţii nu păreau să ţină prea mult cont de marcă.

Agenţii de vânzări ai lui Scott şi-au întrebat clienţii despre felul în care ar trebui să se diferenţieze compania de restul turmei. Clienţii au vorbit despre frustrarea pe care o aveau când încercau să-şi planteze gazoanele precis şi controlat. Scott s-a concentrat asupra acestei frustrări şi a căutat moduri de a o rezolva. Provocarea a devenit în acest moment: „În ce moduri am putea alina frustrările clientului legate de sădire?".

Întrebându-se „cum altfel?" şi „ce altceva?", au găsit noi idei, de la instrucţiuni mai simple până la cursuri de grădinărit pentru clienţi. Apoi au descoperit ideea care le-a adus milioane: un dispozitiv mecanic simplu numit Semănătoarea Scott. Această mică roabă uşoară are găuri care pot fi reglate pentru ca produsele Scott, în cantităţi potrivite, să curgă într-un flux egal. Înaintea Semănătorii Scott, nici un furnizor de produse de întreţinere a gazonului nu le oferise clienţilor un produs cu care să *controleze* procesul. Scott şi-a dezvoltat linia de produse în jurul Semănătorii şi, peste noapte, micul vânzător de seminţe a devenit lider de piaţă în întreţinerea gazonului.

Iată o provocare pentru care pare să nu existe soluţie – cu siguranţă, nu una evidentă. În ilustraţia de mai jos, îndepărtează trei beţe de chibrit pentru a lăsa patru.

Cum se poate ca şase minus trei să facă patru? Doar pentru că răspunsul nu este evident nu înseamnă că nu există. Întrebând: „Cum altfel pot să fac un patru?“ şi „Ce altceva este un patru?“, poţi rezolva provocarea. Îndepărtează beţele de chibrit de sus, de jos şi din dreapta, iar acum răspunsul este evident.

CAPITOLUL PATRU

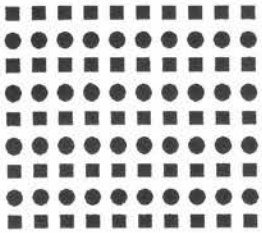
JOCURILE MINŢII

Pentru a obţine idei originale, trebuie să fii capabil să selectezi aceleaşi informaţii ca şi ceilalţi şi să le organizezi într-o formă nouă şi diferită. Aceasta este *gândirea activă*.

Iată o ecuaţie cu numere romane făcută cu zece beţe de chibrit. Este incorectă. O poţi corecta fără să atingi beţele, fără să iei sau să adaugi alte beţe de chibrit?

Pentru a rezolva această problemă, trebuie să renunţi la modul obişnuit de a privi lucrurile. Dacă priveşti o situaţie dintr-o singură perspectivă, este ca şi cum ai trasa o graniţă în jurul gândirii tale şi ai lucra doar între aceste limite. Pentru a corecta ecuaţia, întoarce cartea cu susul în jos.

Cum ai descrie desenul de pe margine?



Cei mai mulţi oameni l-ar descrie ca pe un pătrat format din pătrăţele şi cerculeţe sau ca şiruri alternative de pătrate şi cercuri. Puţini l-ar vedea spontan ca fiind coloane formate din pătrate alternate cu unele făcute din cercuri. Aceasta se întâmplă din cauză că avem tendinţa de a organiza pasiv în minte elementele asemănătoare în grupuri. Odată ce ni se arată că desenul poate fi văzut şi ca fiind format din coloane de pătrate alternate cu unele din cercuri, fireşte, vedem şi noi.

Pentru a trece dincolo de limitele pe care le presupune mintea ta, trebuie să începi să gândeşti activ, să organizezi informaţiile în noi modele. Formarea şi folosirea noilor modele de informaţii nasc noi idei.

Să luăm doi producători de vafe cunoscuţi, ale căror produse sunt egale ca preţ şi calitate. Unul gândeşte pasiv, celălalt, activ. Din anumite motive, oamenii nu mai cumpără vafe. Cel care gândeşte pasiv nu face nimic şi iese din afaceri; cel care gândeşte

activ toarnă aluatul în formă de con şi creează un produs cu totul nou: conul pentru îngheţată. O persoană care gândeşte pasiv nu poate trece dincolo de informaţiile date către noi idei, în timp ce o persoană care gândeşte activ organizează tot timpul informaţiile în noi idei.

Jocurile minţii oferă tehnici concrete pentru a te ajuta să gândeşti activ. Jocurile minţii reflectă gândirea liniară *şi* pe cea intuitivă, ambele fiind necesare pentru creativitatea optimă. Diferenţa principală dintre cele două este că jocurile liniare ale minţii structurează informaţiile existente, iar jocurile intuitive generează noi informaţii folosind înţelegerea profundă, imaginaţia şi intuiţia.

Avem doi ochi, două urechi, două mâini şi două minţi. Emisfera cerebrală stângă gândeşte în termeni de cuvinte şi simboluri, în timp ce emisfera cerebrală dreaptă gândeşte în termeni de imagini. Jocurile liniare ale minţii sunt pentru emisfera cerebrală stângă a creierului, în timp ce jocurile intuitive ale minţii sunt pentru emisfera cerebrală dreaptă.

Următoarea schiţă prezintă pe scurt unele dintre diferenţele majore dintre funcţiile emisferei cerebrale drepte şi ale celei stângi:

EMISFERA CEREBRALĂ STÂNGĂ	EMISFERA CEREBRALĂ DREAPTĂ
abordarea lucrurilor pe rând	integrarea mai multor informaţii odată
procesarea informaţiilor într-un mod liniar	percepţia sau gândirea unui lucru ca pe un întreg
operarea secvenţială	conştiinţă fără definiţie
scris	vederea unor soluţii întregi dintr-odată
analiză	observarea asemănărilor
legături între idei	intuiţie
abstractizare	profunzime
categorizare	presimţire
logică	sintetizare
judecată	vizualizare
raţiune	memorie vizuală
matematică	recunoaşterea modelelor
memorie verbală	legarea lucrurilor de prezent
folosirea simbolurilor	

Emisfera cerebrală stângă este cea folosită mai mult de scriitori, matematicieni şi oameni de ştiinţă; cea dreaptă, de artişti, meşteşugari şi muzicieni. A ţine minte numele cuiva este o funcţie a memoriei din emisfera cerebrală stângă, în timp ce a ţine minte faţa lui este o funcţie a emisferei cerebrale drepte. A citi cărţi despre cum se joacă golf este o treabă pentru emisfera cerebrală stângă, iar a avea un presentiment pentru lovitura de golf este o treabă pentru emisfera cerebrală dreaptă.

Imaginează-ţi un tren de pasageri lung care înaintează pe şine. O persoană priveşte trenul în timp ce acesta trece pe lângă ea. Vede partea de tren care trece prin faţa ei, vagon cu vagon. Mai întâi locomotiva, apoi primul vagon, al doilea şi aşa mai departe. Dacă are o vedere periferică bună, s-ar putea să zărească părţi din vagoanele care deja au trecut de ea şi din cele care trebuie să vină.

O altă persoană vede acelaşi tren de deasupra, dintr-un avion. Vede întregul tren deodată, de la capăt la coadă. Aceasta este diferenţa dintre cele două emisfere ale creierului. Emisfera cerebrală stângă procesează informaţiile secvenţial, una câte una, pas cu pas. Emisfera cerebrală dreaptă procesează informaţiile deodată, ca pe un întreg, intuitiv.

ÎNDRUMĂRI

Nu recomand să parcurgi această carte de la capăt la coadă, citind câte un joc al minţii odată. Cel mai mult ai de câştigat dacă *te joci* cu aceste jocuri în felul tău, pentru a stimula imaginaţia să producă idei excepţionale. Inventează-ţi propria metodă de a le utiliza. Ai putea fi tentat să nu foloseşti decât unul sau două jocuri ale minţii care îţi plac mai mult, dar va fi mai productiv dacă te joci cu mai multe.

Dacă alegi doar unul, s-ar putea să fie o tehnică foarte potrivită pentru a obţine idei, însă aceasta nu înseamnă că nu există o cale mai bună. La şcoală, când aduni o coloană de numere, obţii o sumă. Dacă ai răspunsul corect, treci la problema următoare.

Mulţi oameni folosesc acest exemplu şi în gândirea creativă. De îndată ce au un răspuns, încetează să mai gândească. Sunt satisfăcuţi cu primul răspuns care apare. Totuşi, realitatea este diferită de aritmetică. Unele răspunsuri sunt mai bune decât altele: costă mai puţin, conferă un statut mai important, sunt făcute mai bine, sunt mai uşor de folosit, mai estetice, mai uşor de pus în practică. Nu există nici un motiv pentru a presupune că primul răspuns este şi cel mai bun.

Într-o zi m-am dus la restaurantul meu preferat. Câţiva prieteni au plecat din acelaşi loc, în acelaşi timp şi cu aceeaşi destinaţie şi au ajuns acolo cu mult înaintea mea. I-am întrebat pe ce drum au mers. Mi-au explicat că aleseseră ruta evidentă: o străduţă care i-a dus direct la restaurant.

Propriul meu drum păruse întotdeauna a fi cel mai bun, aşa că niciodată nu căutasem altul. Nici măcar nu ştiam că exista *posibilitatea* unui drum mai bun. Trecusem de câteva ori pe lângă acea străduţă, dar niciodată nu o cercetasem. Până la urmă, ştiam drumul cel mai bun. Pentru că nu explorasem niciodată străduţa, nu aflasem cât de utilă era. La intrarea într-o abordare improbabilă, de obicei nu există nimic care să arate că merită explorată, şi totuşi ar putea conduce la ceva util. La fel se întâmplă şi cu tehnicile creative. Dacă nu le cercetezi, nu le vei descoperi niciodată utilitatea.

Al doilea motiv pentru a folosi o varietate de tehnici diferite este acela de a cultiva o atitudine creativă. Un actor bun joacă multe roluri diferite şi îl joacă pe fiecare total, în funcţie de ce mască poartă. Un actor bun se mândreşte cu cât de maleabil este, cu cât de multe roluri diferite poate să joace, în comedii şi în tragedii. Cu cât joacă mai multe roluri, cu atât mai complet devine. Experienţele variate conferă adâncime jocului actoricesc.

În acelaşi fel, trebuie să te mândreşti cu iscusinţa ta de a gândi creativ. Abilitatea de a folosi *toate* tehnicile şi de a face faţă gândirii care le însoţeşte va conferi profunzime creativităţii tale. Odată ce ai încercat toate jocurile minţii, poţi să îl invoci pe fiecare dintre ele pentru a te ajuta într-o problemă anume. Unele dintre aceste jocuri sunt ca marşarierul la o maşină. Este acolo, dar îl foloseşti rar – nu vezi prea des oamenii mergând pe stradă cu maşina în marşarier. Pe de altă parte, este nevoie să îl ai şi să ştii cum să îl foloseşti pentru a te putea mişca de fiecare dată când eşti blocat în faţă.

Secretul stă în a *folosi* jocurile minţii. Dacă le citeşti doar, fără să le foloseşti, este ca şi cum ai arunca o petală de trandafir în Marele Canion şi ai aştepta să auzi un ecou.

Iată câteva moduri de a utiliza jocurile minţii:

Lucrează cu câte un joc al minţii odată. Foloseşte-l iar şi iar, până când devii foarte familiarizat cu acea tehnică. Petrece câteva ore sau chiar câteva zile.

Alege un joc liniar al minţii şi unul intuitiv pentru a profita de ambele emisfere ale creierului tău. Emisfera cerebrală stângă

dirijează logica şi limbajul, iar cea dreaptă se face remarcată în sarcinile non-verbale. Cercetările făcute asupra proceselor mintale ale persoanelor extrem de creative dezvăluie că îşi folosesc ambele emisfere ale creierului.

Alege un joc al minţii la întâmplare. Scrie titluri de jocuri ale minţii pe fâşii de hârtie şi pune-le într-o cutie. Când ai o provocare, răstoarnă cutia şi alege la întâmplare numele jocului pe care să îl foloseşti.

Jocurile minţii produc o cantitate enormă de idei, iar cantitatea este cheia creativităţii. Alex Osborn, un pionier al cercetării creativităţii, spunea: „Cantitate! Cantitate! Şi mai multă Cantitate! Este la ordinea zilei." Şi a adăugat: „Cu cât te uiţi mai mult, cu atât e mai probabil să o nimereşti." Scriitorul Stendahl spunea: „Am nevoie de doi sau trei metri cubi de idei pe zi, aşa cum un vapor cu aburi are nevoie de cărbune."

Jocurile minţii generează atât de multe idei bune, încât te vei simţi ca într-o cofetărie în care vrei să mănânci totul. Desigur, dacă ai încerca, te-ar durea stomacul. La fel, nu poţi încerca toate ideile, aşa că vei avea nevoie de îndrumări care să te ajute să le sortezi şi să le judeci.

1. Notează toate ideile în ordinea în care au apărut.

2. Citeşte lista. Pe măsură ce o faci, vei descoperi că, în subconştient, pui ideile în ordine. Dacă îţi este greu să le pui în ordine, încearcă tehnica descrisă în „Worrywillie's Guide to Prioritizing".

3. Dezvoltă criterii pentru judecarea ideilor. Acestea ar trebui să fie criterii ideale, indiferent de cât de imposibil pot părea a fi de îndeplinit. Aceste criterii, fireşte, depind de provocare şi vor varia în funcţie de obiectivele tale. Criteriile pentru a judeca o nouă promoţie de vânzări vor fi diferite de cele folosite pentru a judeca un model de pantofi. Un program de prime nu va fi evaluat în acelaşi fel cu unul de negocieri. Şi aşa mai departe.

Iată câteva întrebări-cheie pentru a fi folosite în dezvoltarea criteriilor:

- Ce standarde pot fi aplicate acestor idei?
- Cum am putea stabili punctele tari şi pe cele slabe ale ideilor?
- Care sunt criteriile esenţiale? Dezirabile? Opţionale?
- Cum am putea compara sau analiza cel mai bine ideile?
- Ce criterii ne vor ajuta cel mai bine să finisăm şi să dezvoltăm idei?

4. Folosește judecata și intuiția pentru a alege cele mai bune idei. Folosindu-ți criteriile, ai putea să filtrezi uriașa cantitate de idei până când ai rămâne cu câteva de bună calitate. Nu fi complet analitic. Intuiția ți-ar putea spune când o idee care pare că nu se potrivește criteriilor tale este, cu toate acestea, atât de puternică, încât ar putea fi cea care trebuie aleasă.

Folosește o schemă de clasificare simplă pentru a eticheta ideile:

excelent
probabil – trebuie finisată
posibil – trebuie îmbunătățită
50/50 – se poate întâmpla orice
slabă încercare – puțin probabil

S-ar putea să nu alegi niciodată să susții o încercare slabă sau o idee 50/50; totuși, dacă faci o listă cu ele și le clasifici, nu mai ai de ales în această problemă.

5. Alege cele mai bune idei și obține păreri. Folosește tehnicile descrise în *Comitetul Crimei.*

PRIMA PARTE

JOCURILE LINIARE ALE MINŢII

Grupul A

Acest grup reorganizează informaţiile cunoscute în moduri diferite, scriindu-le, împărţindu-le, combinându-le sau manipulându-le astfel încât să-ţi ofere puncte de sprijin pentru rezolvarea problemelor. Plecând de la aceste puncte de sprijin poţi sări de la o idee la alta până când o găseşti pe cea de care ai nevoie. Aşa cum folosim pietrele pentru a traversa un râu, la fel putem folosi ideile pentru a depăşi o provocare.

FAŢETE FALSE

Tehnică: Inversare
Descriere: Cum să găseşti idei inversând presupunerile convenţionale.

MĂRUNŢEŞTE

Tehnică: Lista atributelor
Descriere: Cum să obţii noi idei din atributele provocării.

„DISECAREA" CIREŞELOR

Tehnică: Fracţionare
Descriere: Cum să obţii idei împărţind o provocare în două sau mai multe componente, recombinându-le apoi în moduri noi şi diferite.

GÂNDEŞTE ÎN BULE

Tehnică: Harta minţii
Descriere: Cum să alcătuieşti o hartă a gândurilor tale pentru a declanşa noi idei.

SCAMPER

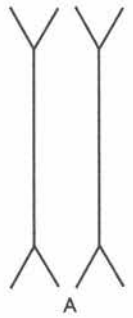
Tehnică: Întrebări
Descriere: Cum să transformi ceea ce există în ceva diferit.

CAPITOLUL CINCI

FAŢETE FALSE

„Toate războaiele se bazează pe înşelătorie."

SUN TZU



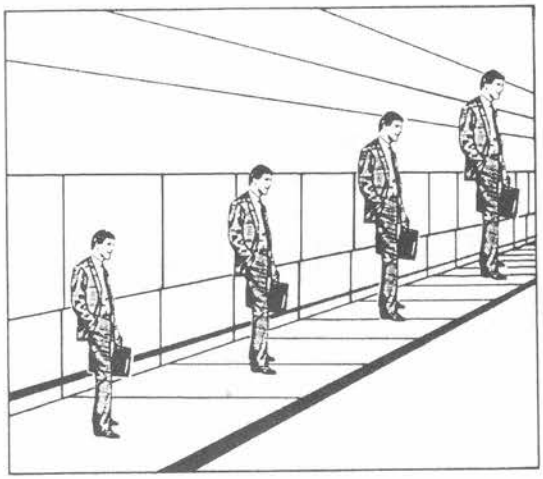
În ilustraţia din dreapta, desenul A arată două linii egale având la capete unghiuri ca nişte săgeţi. În desenul B, unghiurile ca nişte săgeţi sunt răsturnate la una dintre linii, ceea ce schimbă perspectiva şi creează iluzia unui segment mai scurt. Nu este; măsoară-l şi vei vedea că este egal cu celălalt. Nu liniile s-au schimbat, ci percepţia ta asupra lor.

În imaginea A, unghiurile de la capetele liniilor par să se deschidă spre un spaţiu posibil limitat. Inversând unghiurile, pare că zona este limitată, închisă, ceea ce schimbă percepţia despre lungimea segmentelor.

O simplă inversare a unghiurilor modifică semnificativ ceea ce vedem în imagine. Aceleaşi schimbări de percepţie au loc atunci când ne inversăm tiparele convenţionale de gândire despre probleme şi situaţii. Când Henry Ford a intrat în afaceri cu automobile, gândirea convenţională era că trebuia „să îi aduci pe oameni la muncă". El a schimbat această mentalitate în „să aduci munca la oameni" şi a inventat linia de asamblare.

Să presupunem că ai construit o casă folosind un metru care, de fapt, era mai scurt cu un centimetru. Dacă ai considerat că era un metru întreg şi l-ai folosit pentru a măsura tot ce ai construit, atunci totul ar fi greşit, iar tavanele, uşile şi ferestrele ar fi prea jos. Dacă ai început punând la îndoială rigla, atunci nu este nici o problemă. La fel se întâmplă în toate situaţiile: dacă începi cu presupunerile greşite, soluţiile tale vor fi prost construite.

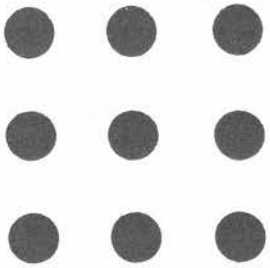
Unele presupuneri par atât de elementare, de fundamentale, încât nu ne gândim niciodată să le punem la îndoială. Gândeşte-te la ilustraţia de pe pagina următoare. Presupunem că silueta din depărtare, care pare la fel de mare precum cea din apropiere, trebuie să fie, de fapt, mai mică, deoarece lucrurile devin mai mici pe



măsură ce se depărtează de noi. Totuşi, această presupunere nu stă în picioare. Măsoară siluetele cu o riglă şi vei descoperi că toate au aceeaşi mărime.

Presupunerile sunt menţinute de tradiţie. Totuşi, tradiţia nu le garantează validitatea, nici nu le confirmă vreodată. Uneori, o presupunere prezintă o faţetă falsă pe care o confundăm cu ceva de neclintit; un adevăr care nu poate fi pus la îndoială.

Încearcă să uneşti cele nouă puncte de mai jos cu nu mai mult de trei linii drepte care să treacă prin toate punctele, fără să ridici creionul.



Un număr surprinzător de oameni va face două presupuneri: (1) nu trebuie să treci de punctele din exterior şi (2) liniile trebuie să treacă prin centrul fiecărui punct. Nici una dintre aceste „reguli" nu apare mai sus şi odată ce pui la îndoială aceste presupuneri, problema este uşor de rezolvat (vezi pg. 67).

De fiecare dată când dorea să angajeze pe cineva, Thomas Edison îl invita pe candidat la o porţie de supă. Dacă persoana punea sare în supă înainte de a o gusta, Edison nu îi oferea postul. Nu angaja oameni care aveau prea multe presupuneri în

viaţa de zi cu zi. Edison dorea oameni care puneau tot timpul la îndoială presupunerile.

Adesea, problemele sunt sărate cu presupuneri care îngreunează creativitatea. Să zicem că îi spui unui arhitect că vrei un anumit fel de clanţă la uşa dintre bucătărie şi sufragerie pentru ca să se poată închide şi deschide uşor. Aceasta demonstrează presupunerea că răspunsul la trecerea dintre cele două camere *este* o uşă, în loc să fie o redefinire a spaţiului sau a designului, ori a felului în care preparăm şi mâncăm hrana. Presupunerea că o clanţă este soluţia exclude multe alte posibilităţi.

Pun atât de mult accent pe punerea la îndoială a presupunerilor pentru a arăta că orice presupunere poate fi schimbată. De exemplu, în privinţa ilustraţiei de la pagina anterioară, mulţi oameni presupun că nu poţi uni toate cele nouă puncte cu o singură linie dreaptă. Poţi să o faci, şi încă în mai multe moduri: unul este să desparţi punctele, să le pui într-o linie dreaptă şi apoi să le uneşti (vezi mai jos); un altul este să iei o pensulă groasă, să o bagi în vopsea şi să o treci peste toate punctele.

Evident, multe lucruri trebuie luate aşa cum sunt şi nimeni nu are timpul sau răbdarea să pună la îndoială fiecare presupunere. Totuşi, este important să înţelegi că nimic nu este intangibil. Odată ce înţelegi cu adevărat acest lucru, eşti deschis la tot felul de descoperiri minunate. Închipuie-ţi că plonjezi într-un lac despre care toată lumea consideră că este foarte rece – şi descoperi o apă caldă, plăcută. Dacă nu sari, nu vei şti niciodată care este adevărul.

ALGORITM

Pentru a inversa o provocare:

1. *Formulează-ţi provocarea.*
2. *Alcătuieşte o listă a presupunerilor.*
3. *Pune la îndoială presupunerile tale fundamentale.*
4. *Inversează fiecare presupunere.* Scrie opusul fiecăreia.
5. *Înregistrează diferite puncte de vedere care s-ar putea dovedi utile.*
6. *Întrebă-te cum să îndeplineşti fiecare inversare.* Enumeră cât mai multe puncte de vedere şi idei utile.

Multă vreme s-a presupus că oamenii trebuie să fie imobilizați și legați la aparate pentru ca personalul medical să le monitorizeze semnele vitale ale organismului, cum ar fi bătăile inimii, respirația, temperatura corpului, prezența gazelor periculoase și așa mai departe.

Un grup de medici din armata americană a pus la îndoială această presupunere și a căutat moduri de a obține informații în timp real despre semnele vitale ale infanteriștilor marini de pe câmpul de luptă. Aceste informații puteau fi transmise medicilor de la spitalele de campanie. Medicii și personalul de triere ar fi putut salva atunci luptătorii cu răni mai serioase. Provocarea era cum să monitorizezi semnele vitale ale infanteriștilor marini aflați în mișcare pe câmpul de luptă.

Marina a finanțat cercetarea originală, care a fost făcută la Georgia Tech. Dr. Sundaresan Jayaraman și dr. Sungmee Park au primit proiectul și au studiat legătura dintre ingineria textilă și informatică. Lucrând împreună, au combinat la nivel conceptual hainele și calculatoarele în ceea ce ei au numit Bluza Inteligentă.

Bluza Inteligentă este un tricou dotat cu fibre optice și conductoare, cu senzori prinși în țesătura lui. Este o îmbrăcăminte care funcționează asemenea unui calculator. Monitorizează bătăile inimii, respirația, temperatura corpului, prezența gazelor periculoase și o mulțime de alte funcții vitale, anunțându-l pe purtător sau pe medic de natura problemei. Datele ajung la un monitor personal care le transmite unei unități medicale de triere din spatele liniilor de luptă. Unitatea transmite înapoi medicului sfaturi despre cum să trateze cel mai bine soldatul rănit.

Bluza Inteligentă reprezintă un salt important în monitorizarea medicală, producând rezultate exacte în timp real. Potențialele aplicații ale acestei tehnologii, dincolo de cele militare, sunt infinite. Această inovație militară are un potențial enorm în telemedicină, monitorizarea pacienților de la terapie postoperatorie și a astronauților, sportivilor, pompierilor, personalului de menținere a ordinii și liniștii publice, bolnavilor cronici, persoanelor în vârstă care locuiesc singure și a copiilor. Toate acestea și, în plus, tricoul poate fi spălat.

INVERSEAZĂ PRESUPUNERILE

Inversarea îți lărgește gândirea. Adesea te poți trezi uitându-te la același lucru ca toată lumea, dar văzând ceva diferit. Multe

persoane care gândesc pozitiv îşi obţin ideile atunci când pun la îndoială şi inversează lucrurile evidente.

Alfred Sloan a preluat compania General Motors când aceasta se afla în pragul falimentului şi a adus-o pe linia de plutire. Specialitatea lui era să ia o presupunere şi să o transforme într-o „idee de succes". De exemplu, fusese întotdeauna acceptată ideea că trebuie să cumperi o maşină înainte de a o conduce. Sloan a inversat acest lucru şi l-a făcut să însemne că poţi cumpăra un automobil în timp ce îl conduci, lansând conceptul de vânzare pe credit pentru comercianţii de maşini.

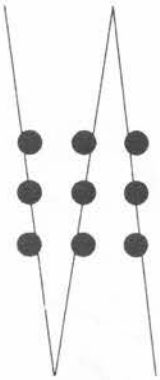
De asemenea, el a schimbat şi structura corporatistă americană, punând la îndoială presupunerile convenţionale despre cum erau conduse organizaţiile. Şi-a dat repede seama că dezvoltarea la întâmplare a companiei General Motors îi reducea potenţialul. Aşa că a inversat presupunerea primară conform căreia companiile sunt conduse de o persoană atotputernică, creând o nouă teorie care a permis luarea de decizii la nivel de afaceri, păstrând totuşi controlul suprem. Sub Sloan, General Motors s-a transformat într-una dintre cele mai mari companii din lume, iar inversarea lui a devenit planul pentru corporaţia americană modernă.

Inversează unele dintre presupunerile tale primare despre afaceri. De exemplu, ai putea începe cu ideea că: „Un agent de vânzări organizează teritoriul de vânzări", apoi ai putea să o inversezi în „Teritoriul de vânzări organizează (controlează) agentul de vânzări".

Această inversare te-ar putea face să te gândeşti la cererea de noi agenţi de vânzări pe măsură ce teritoriile devin mai complexe. Un agent de vânzări cu un teritoriu mare ar putea fi „controlat" foarte bine de acesta pentru a reacţiona la noile contracte şi posibilităţi de vânzări.

O altă inversare ar putea fi: „Un agent de vânzări *dez*organizează teritoriul de vânzări". Aceasta ar duce la o idee despre cum să faci agenţii de vânzări să fie mai eficienţi. Ai putea adăuga personal pentru vânzări prin telefon, sisteme de verificare internă şi aşa mai departe, pentru a organiza teritoriile pentru agenţii de vânzări.

Harry Seifert, preşedinte al Winter Gardens Salads, a folosit inversarea cu scopul de a face o reţetă de succes pentru productivitate. În loc să le dea angajaţilor o primă *după* perioadele aglomerate ale anului, el le dă prima *înainte* de cea mai aglomerată perioadă a anului.



Chiar înainte de 30 mai – ziua în care se comemorează amintirea celor căzuţi în războiul civil american (1861-1865 – *n.tr.*) – atunci când au cea mai mare cerere de salată de cartofi şi de varză, Seifert oferă câte 50 de dolari fiecăruia dintre cei 140 de angajaţi ai săi pentru a le mări entuziasmul de a onora toate comenzile de sărbătoare cât mai eficient posibil. „Deoarece angajaţii încearcă să atingă un scop", observă el, „nu consideră că se profită de ei în timpul perioadelor aglomerate". Producţia a crescut cu 50% în perioada în care s-au acordat primele.

CUM?

După ce îţi inversezi presupunerile legate de o provocare, întreabă-te cum să îndeplineşti inversările. Nu cauţi neapărat un răspuns corect, ci un mod diferit de a vedea informaţiile existente.

Gândeşte-te la provocarea de a motiva locuitorii oraşului să recicleze produsele de hârtie (reviste, ziare şi carton). Presupunerea iniţială este că oamenii dau produsele de hârtie unei persoane care vine să le ridice pentru reciclare.

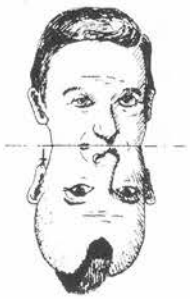
Inverseaz-o în a da produse de hârtie oamenilor. Cum s-ar putea ca acest lucru să promoveze reciclarea?

Ideea: Persoana care vine să ridice produsele pentru reciclare oferă role de hârtie igienică sau pachete de şerveţele în funcţie de greutatea materialului pe care îl colectează. Dacă dai ceva atunci când primeşti, îi motivezi pe oameni să recicleze produsele de hârtie folosite.

Să presupunem că vrei să înfiinţezi un restaurant şi îţi este greu să găseşti idei. Pentru a iniţia idei, încearcă următoarele inversări:

1. Enumeră toate presupunerile legate de subiect.

   Exemplu: Unele dintre presupunerile comune despre restaurante sunt:
   A. Restaurantele au meniuri scrise, înregistrate sau subînţelese.
   B. Restaurantele cer bani pentru mâncare.
   C. Restaurantele servesc mâncare.



2. Inversează fiecare presupunere. Care este opusul?

   Exemplu: Presupunerile inversate ar fi:
   A. Restaurantele nu au nici un fel de meniu.

B. Restaurantele oferă mâncare gratis.
C. Restaurantele nu servesc nici un fel de mâncare.

3. Întreabă-te cum să pui în practică fiecare inversare. Cum putem să deschidem un restaurant care nu are nici un fel de meniu şi totuşi să avem o afacere profitabilă?

   Exemple:
   A. Un restaurant fără meniu.
   Idee: Bucătarul îl informează pe fiecare client ce carne, peşte şi legume are în acea zi. Îl roagă pe client să aleagă ingredientele pe care le doreşte şi creează un fel de mâncare cu acestea, doar pentru acel client.
   B. Un restaurant care oferă mâncare gratis.
   Idee: O cafenea în aer liber unde clienţii plătesc în funcţie de timpul petrecut, nu pentru mâncare. Începi de la o anumită oră şi taxezi la minut. Mâncarea şi băutura sunt gratis sau foarte ieftine.
   C. Un restaurant care nu serveşte mâncare.
   Idee: Creează un restaurant cu decor unic într-un mediu exotic şi închiriază-l. Oamenii îşi aduc mâncarea şi băutura (coşuri de picnic etc.) şi plătesc o taxă pentru spaţiu.

4. Alege una dintre idei şi pune-o în practică. În exemplul nostru, am ales să folosim inversarea „restaurant fără meniu". Îl vom numi Bucătarul Creativ. Bucătarul va crea felul de mâncare din ingredientele alese şi îi va da numele clientului. Fiecare client va primi reţeta scrisă.

Inversările destabilizează tiparele tale de gândire convenţională şi eliberează informaţiile pentru a se combina în moduri noi şi provocatoare. De exemplu:

- Şoferii controlează timpul de parcare al propriilor maşini. Inversează acest lucru în maşini care controlează timpul de parcare. Această inversare declanşează ideea de a parca oriunde atât timp cât îţi laşi farurile aprinse.

- Dentiştii au instrumente dentare. Inversează acest lucru în dentiştii nu au instrumente dentare. Cum să poată munci un dentist fără instrumente? Această inserare provoacă ideea conform căreia pacienţii îşi cumpără propriile instrumente,

pe care dentiştii le depozitează în compartimente sterile pentru a împiedica răspândirea bolilor.

- Călătorii plătesc pentru cazare. Inversează acest lucru în turiştii nu plătesc pentru cazare. Sistemul de biblioteci publice este un mare succes deoarece le oferă oamenilor acces gratuit la informaţii şi la cărţi. De ce să nu foloseşti acelaşi model pentru a le oferi oamenilor un loc în care să stea gratis? Rezervă teren în diferite oraşe unde oamenilor să li se permită să stea fără să plătească. Practic, primeşti un „permis de bibliotecă pentru cazare" care îţi dă dreptul să stai pe un anumit teren pentru o anumită perioadă de timp. Acest sistem îi va ajuta pe cei fără casă şi pe cei care doresc să călătorească ieftin.

- Părinţii trebuie să cheltuiască pentru jucării. Inversează acest lucru în jucăriile sunt gratis. Din nou, foloseşte modelul bibliotecii, închiriind puzzleuri, jocuri, jocuri video, jucării scumpe, jucării educaţionale şi aşa mai departe copiilor cu statut de membru. Copiii le-ar putea folosi câteva săptămâni înainte de a le returna la bibliotecă. Acest sistem ar oferi continuu o varietate de stimuli copiilor, fără a mai fi nevoie de un dulap plin de jucării nedorite.

- Un scaun este înalt. Inversează acest lucru în un scaun este plat. Aceasta inspiră ideea unei bucăţi groase de material pe care o poţi pune peste altceva, poate un bolovan sau un buştean, pentru a crea un scaun. De fapt, ai putea pune materialul pe orice din natură pentru a crea un scaun.

- Toate jocurile presupun competiţie. Inversează această idee pentru a inventa un joc bazat pe cooperare. Să spunem că doi băieţi de vârste diferite şi cu niveluri de antrenament deosebite joacă badminton. Băiatul mai mare este mai bun decât celălalt şi câştigă de fiecare dată. Cel mai mic este descurajat şi refuză să mai joace. Pentru că acest lucru strică distracţia băiatului mai mare, se pune întrebarea cum să îl faci pe cel mic să continue să joace. Un gânditor convenţional ar propune să îi dai celui mai mare un handicap sau să îl convingi pe cel mai mic să accepte înfrângerea. Dar, prin inversare, putem transforma meciul într-un

joc de cooperare făcând ca scopul să fie de a menţine cât mai mult fluturaşul în aer.

Să spunem că provocarea mea este: „În ce moduri aş putea crea o nouă afacere pentru aeroporturi şi gări?"

Principalele mele presupuneri sunt:

- Gările şi aeroporturile sunt pentru oamenii care călătoresc dintr-un punct în altul.
- Avioanele şi trenurile vin şi pleacă tot timpul.
- Oamenii pleacă repede.

Inversez aceste presupuneri în:

- Aeroporturile şi gările sunt pentru oameni care *nu* călătoresc.
- Avioanele şi trenurile *nu* vin şi *nu* pleacă.
- Oamenii *nu* pleacă repede.

Acum am o nouă perspectivă a provocării. Poate că aş putea deschide o afacere care să îi servească pe cei ţinuţi pe loc de vremea rea, de greve, pe cei care au pierdut trenul ori avionul, sau care au întârzieri, sau perioade de aşteptare lungi şi care vor să se odihnească – oameni care, din diferite motive, nu pot călători. Ar avea nevoie de un pat, dar nu doresc sau nu pot părăsi gara sau aeroportul.

Ideea: Un hotel-capsulă care ar putea oferi serviciile de bază în compartimente de dormit în stilul vagoanelor de dormit, prefabricate şi modulare. Acestea ar putea fi puse unul peste altul câte două sau trei. Fiecare capsulă ar avea televizor, radio, ceas deşteptător şi lumină pentru citit. Un duş comun ar fi disponibil pentru toţi. Biroul de recepţie ar fi deschis tot timpul şi ar oferi lame de ras, săpun, pastă şi periuţe de dinţi şi altele. Preţul pentru o şedere de douăzeci şi patru de ore ar fi cu 50% mai mic decât în hotelurile din aeroport şi tarifele pe oră ar fi mici, poate de 10 dolari pe oră. Astfel de hoteluri sunt deja folosite în Japonia şi sunt destul de îndrăgite.

Capsulele ar fi uşor de întreţinut şi de curăţat. Deoarece sunt modulare, pot fi mutate cu uşurinţă între amplasamente. De asemenea, ar putea fi închiriate oraşelor ca locuri de cazare temporară pentru cei fără casă ori pentru persoanele forţate să

îşi părăsească locuinţele din cauza incendiilor sau a inundaţiilor.

Imaginea de pe pagina următoare este cunoscută ca scara lui Schroeder. Va rămâne cu partea dreaptă în sus chiar şi atunci când este întoarsă.

Presupunerile pot părea şi ele cu partea dreaptă în sus atunci când sunt întoarse, iar acest lucru ar putea duce la o nouă idee. Gândeşte-te la presupunerea că banca împrumută bani oamenilor pentru a cumpăra pământ. Inversează această afirmaţie în faptul că oamenii împrumută pământ băncilor. Cum ar putea funcţiona? La ce idei te poţi gândi?

O idee: Oamenii care au pământ nefolosit pot intra într-o înţelegere prin care ei împrumută terenul băncii pentru a-l dezvolta. Banca se va ocupa de bani, va angaja un constructor şi va închiria şi administra proprietatea; proprietarul va primi dividende de două ori pe an. La sfârşitul perioadei înscrise în contract, pământul revine proprietarului. Inversând o presupunere primară, ai putea obţine un profit mutual cu o bancă „împrumutându-i" ei terenul tău.

REZUMAT

Închipuie-ţi o cuşcă în care se află cinci maimuţe. În interiorul ei, atârnă o banană legată cu o sfoară de tavan şi pune sub ea o scară. Curând, una dintre maimuţe va începe să urce pe scară către banană. De îndată ce se atinge de scară, aruncă apă rece ca gheaţa pe toate maimuţele. După o vreme, altă maimuţă face aceeaşi încercare cu acelaşi rezultat – toate maimuţele sunt stropite cu apă rece ca gheaţa. Destul de repede, când o alta va încerca să urce pe scară, celelalte maimuţe o vor împiedica.

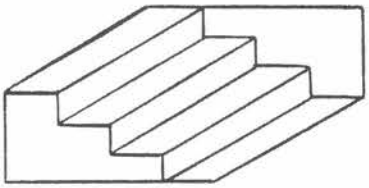
Acum, opreşte apa rece. Scoate o maimuţă din cuşcă şi înlocuieşte-o cu una nouă. Aceasta va vedea banana şi va dori să urce pe scară. Spre surprinderea ei, celelalte maimuţe o vor ataca. După o altă încercare urmată de un atac, nou-venita va şti că dacă încearcă să urce pe scară va fi atacată.

Apoi, alege o alta dintre maimuţele de la început şi înlocuieşte-o cu una nouă. Aceasta se va îndrepta spre scară şi va fi atacată. Cea care a venit înaintea ei va participa cu entuziasm la pedeapsă.

Din nou, înlocuieşte o a treia maimuţă cu una nouă. Şi aceasta va merge la scară şi va fi atacată. Două dintre cele patru maimuţe care o bat nu ştiu de ce nu au voie să urce pe scară sau de ce participă la atacul asupra nou-venitei.

După ce le înlocuieşti pe a patra şi pe a cincea maimuţă cu unele noi, toate maimuţele care au fost stropite cu apă rece vor fi scoase din cuşcă. Cu toate acestea, nici o maimuţă nu se va mai apropia de scară. De ce? Pentru că, din câte ştiu ele, aşa a fost întotdeauna.

Nu fi maimuţă. Pune la îndoială toate presupunerile.



CAPITOLUL ŞASE

MĂRUNŢEŞTE

„Când este unit, dezbină-l."

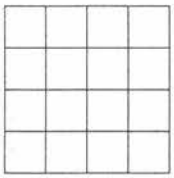
SUN TZU

Închipuie-ţi că renovezi o casă cu multe camere. Fiecare dintre acestea este o parte a funcţiei unei case, iar noi tindem să ne gândim la o singură „casă", nu la o clădire formată din multe camere diferite.

Totuşi, fiecare încăpere este separată de celelalte şi din această cauză ne putem gândi la ele ca la entităţi separate: dormitoare, săli de baie, garaj, camera de zi, birou, bucătărie şi aşa mai departe. Privite astfel, ele sunt atribute separate care împreună formează o casă.

Pentru a schimba natura casei, nu trebuie să o dărâmi şi să începi să construieşti alta. Este mult mai productiv să îţi muţi atenţia de la acea singură „casă" la „camerele" diferite şi să le îmbunătăţeşti sau să le schimbi pe rând. Modificând câteva încăperi poţi transforma o casă mare, cu multe camere într-un conac.

Fiecare problemă este o casă cu multe camere. Pentru a găsi noi idei, identifică şi enumeră diferitele atribute ale unei probleme, apoi lucrează la fiecare dintre ele pe rând.



Imaginează-ţi că această cutie de pe margine reprezintă provocarea ta şi că fiecare pătrat este un atribut. Împarte cutia în cât mai multe pătrate poţi. Care este rezultatul final?

Unii vor vedea şaisprezece, poate şaptesprezece pătrate (dacă l-au numărat şi pe cel care conţine pătratele mai mici); alţii vor vedea mai multe, dar puţini vor vedea treizeci. Cu cât mărunţeşti mai mult provocarea, cu atât mai multe atribute vei putea îmbunătăţi sau schimba. Încearcă să fii cât mai cuprinzător – dacă omiţi ceva, mai târziu nu vei mai putea să îl recuperezi. În acest punct cantitatea este mai importantă decât calitatea.

Oamenii definesc atributele diferit. Când enumeri atributele unei probleme, gândeşte-te la ele ca la simple componente ale ei şi fă o listă generală fără să îţi pese cât de corectă este. Dacă ai încredere în tine, soluţiile tale vor fi unice şi ai putea găsi o idee care te va uimi.

Unele dintre modurile obişnuite de a denumi atributele sunt descriptiv, proces, funcţie, social, preţ şi ecologic.

Atribute *descriptive* comune: substanţă, structură, culoare, formă, textură, sunet, gust, miros, spaţiu şi densitate.

Atribute *de proces* comune: marketing, producţie, vânzare, funcţie şi timp.

Atribute *sociale* comune: responsabilităţi, politică şi tabuuri.

Atribute *de preţ* comune: costul producţiei, vânzarea angro, vânzarea cu amănuntul şi consumatorul.

Atribute *ecologice* comune: impactul pozitiv sau negativ asupra mediului.

Atributele unui creion ar putea fi: util pentru scris, galben, grafit, radieră, ascuţit, hexagonal, este scris pe el şi este cilindric.

Atributele unei provocări de a plăti achiziţia unei companii ar putea fi: suma de plată, timpul de plată, tipul de plată, securitatea, sursa finanţării, managementul responsabilităţilor, politica pe care o are companiei relaţiile cu presa, timpul de încheiere a afacerii şi relaţiile cu angajaţii.

ATRIBUTELE UNEI ŞURUBELNIŢE

Gândeşte-te la atributele unei şurubelniţe obişnuite.

1. Rotundă
2. Tijă metalică
3. Mâner de lemn
4. Vârf plat
5. Manevrată manual. Forţa este oferită de o mişcare de rotaţie
6. Folosită pentru strângerea şi desfacerea şuruburilor

Pentru a inventa o şurubelniţă mai bună, concentrează-te asupra fiecărui atribut şi încearcă să-l îmbunătăţeşti. Uită-te la fiecare atribut sau componentă şi întreabă-te: „Cum altfel poate fi obţinut acest lucru?“ sau „De ce trebuie să fie aşa?“.

AB Bacho Tools din Suedia a studiat mânerul şurubelniţei. Au descoperit că majoritatea oamenilor folosesc ambele mâini pentru a roti şurubelniţa, chiar dacă mânerul nu este făcut pentru

aşa ceva. Prin urmare, au creat o şurubelniţă cu mâner pe care există loc pentru ambele mâini şi au numit-o şurubelniţa Bacho Ergo, iar ceea ce ei numesc conceptul „ergo" s-a extins curând la o întreagă gamă de unelte. De atunci, sculele Ergo au ajuns să câştige premii de design şi chiar au fost expuse în muzee. Bacho susţine că reinventarea mânerului de calitate inferioară al şurubelniţei le-a permis să îşi păstreze o poziţie puternică pe piaţa uneltelor.

De obicei descriem un lucru enumerându-i funcţiile. Felul în care folosim ceva nu este moştenit de obiectul în sine – apare din experienţă şi din observaţie. Funcţia primară a unei şurubelniţe este de a strânge sau de a desface şuruburi. Pentru a descoperi noi aplicaţii şi idei îţi trebuie o gândire flexibilă.

În ilustraţia din partea stângă, punctul izolat îţi atrage atenţia pentru că pare diferit. Avem tendinţa să presupunem că obiectele care se află unele lângă altele au mai multe în comun decât cele aflate la distanţă unele de celelalte. Separând atributul „tijă de fier" de celelalte atribute ale şurubelniţei, te vei putea depărta de restul atributelor şi te vei putea concentra asupra lui fără a fi influenţat de ele. Cu cât poţi să te concentrezi mai bine asupra unui atribut, cu atât este mai posibil să gândeşti flexibil şi să descoperi idei alternative.

Examinând „tijă de oţel" ca pe un atribut separat, ne putem depărta de eticheta obişnuită a unei şurubelniţe şi putem găsi noi aplicaţii. Aceste utilizări diferite ar putea include: armă, sondă, indicator, dop, instrument pentru curăţat pipa, dispozitiv de scărpinat pe spate şi în cap, încălţător, deschizător pentru cutiile de vopsea, unealtă de măsură, instrument pentru format numerele la telefon, pentru apăsat pe taste, instrument pentru scos colile de hârtie blocate în imprimantă, răzuitoare, levier, mini-pană şi aşa mai departe. Poţi să te gândeşti la mai multe utilizări? Cum ar putea consideraţiile economice să influenţeze utilizările posibile? Dar consideraţiile estetice?

ALGORITM

1. *Enunţă-ţi provocarea.*
2. *Analizează provocarea şi enumeră cât mai multe atribute poţi.*
3. *Ia fiecare atribut, câte unul odată, şi încearcă să te gândeşti la diferite moduri de a-l schimba sau de a-l îmbunătăţi. Întreabă-te „Cum altfel se poate obţine asta?" şi „De ce asta trebuie să fie aşa?".*
4. *Dă-ţi silinţa ca gândirea ta să fie flexibilă şi fluentă.*

Cu mulţi ani în urmă, producătorii de biciclete au îmbunătăţit bicicleta cercetând următoarele atribute:

1. Cadrul
2. Ghidonul
3. Pedalele
4. Frânele
5. Roţile
6. Lanţul
7. Butucul de viteze

Au îmbunătăţit fiecare atribut al bicicletei, inclusiv următoarele:

1. Cadru uşor făcut din materiale noi
2. Ghidonul de curse l-a înlocuit pe cel tradiţional
3. Pedale antiderapante şi cu legături
4. Frânele de mână le-au înlocuit pe cele de pe disc
5. Roţi solide şi uşoare au înlocuit anvelopele
6. Lanţuri cu cleme pentru a fi mai uşor de schimbat
7. Butucul cu zece viteze

Dacă ai încercat să îmbunătăţeşti bicicleta gândindu-te la ea ca la o entitate, s-ar putea să fi pierdut ceva din vedere. Dacă ar fi încercat să îmbunătăţească totul în afară de roţi? Fireşte, producătorii de biciclete de teren au modernizat majoritatea acestor elemente, dar şi unele noi, cum ar fi butucul cu douăzeci şi şase de viteze, cadrul întărit şi lanţul oval (în locul celui rotund). Ce au uitat *ei*?

Citeşte mai jos:

De vreme ce cuvintele „Îmi place la Paris în timpul verii" sunt cunoscute celor mai mulţi oameni, aceştia nu observă că prepoziţia „în" apare de două ori. Totuşi, dacă te concentrezi pe

a citi câte un cuvânt odată, vezi automat al doilea „în". La fel, capitolul „Mărunţeşte" te forţează să îţi îndrepţi metodic atenţia către fiecare atribut, pe rând.

Chiar şi atributele banale oferă uneori indiciul unei soluţii. Totul are un înţeles, indiferent cât de mic sau cât de lipsit de importanţă pare. Fiecare mic ac de brad are un miros proaspăt. Micile îmbunătăţiri făcute în o mie de locuri pot conduce la inovaţie în aproape orice produs ori serviciu. Când dai atenţie atributelor şi le îmbunătăţeşti pe rând, construieşti un val de idei, picătură cu picătură.

U.S. Precision Lens Co. a dezvoltat o nouă şi sofisticată lentilă din plastic pentru proiecţie de televiziune. Fericiţi de vânzările obţinute, au început să se ocupe şi de alte lucruri. Legaţi de ideea lor originală pentru lentilă, au renunţat la capitalul ideii neîncercând să o finiseze sau să o îmbunătăţească.

În Japonia, Matsushita Electric a „mărunţit" lentila în diferitele ei atribute. Descoperind că plasticul original era nepotrivit pentru produsele pe bază de laser, ca videodiscurile şi discurile optice, s-au concentrat pe a îmbunătăţi acest atribut simplu.

Lentilele, în general, erau un punct mort în ceea ce privea costurile şi performanţa pentru produsele pe bază de laser, aşa că Matsushita a lucrat în tăcere şi metodic pentru a face o mică îmbunătăţire la lentila U.S. Precision. În 1986 au dezvăluit-o: o lentilă asferică din sticlă. Mai mică şi mai precisă decât cea originală, a redus costurile de producţie cu 90% – un alt triumf clasic datorat îmbunătăţirii unei componente a unui produs deja de succes. A fost încă un exemplu de companie americană care a scăpat din vedere propriul capital creativ.

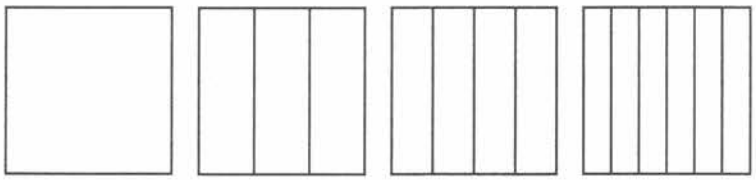
Când eşti invitat la cină, trebuie să accepţi ce ţi se pune în faţă. Dacă i-ai cere gazdei să îţi pregătească un fel special de peşte sau un anumit tip de pâine, ai fi considerat nepoliticos şi absurd. Ia provocarea aşa cum ţi se pune în faţă şi mărunţeşte-o în bucăţele sau atribute separate folosind cuţitul ascuţit care este mintea ta.

Boatmen's National Bank din St. Louis căuta moduri mai bune de a face reclamă serviciilor ei de gestionare a banilor. Şi-au împărţit toate serviciile în atribute şi au descoperit că unul dintre acestea – anunţarea de dimineaţă a onorării cecurilor unei companii – era unic. Aşa că au transformat acest lucru în punctul central al unei campanii publicitare importante.

În loc să tipărească un alt pliant, au trimis prin poştă cutii care conţineau brioşe, borcane cu jeleu, un cuţit şi un şervet către 1.400 de posibili clienţi. Mesajul care le însoţea spunea:

„În timp ce vă luaţi mic-dejunul, Boatmen deja v-a pregătit informaţiile despre cecuri de care aveţi nevoie la începutul zilei de afaceri." Această campanie inovatoare a produs reacţii la fel de calde ca pâinea prăjită.

Care dintre desenele de mai jos este mai lat?



Toate au aceeaşi dimensiune. Totuşi, pe măsură ce numărul de subdiviziuni creşte, pătratele par să devină mai late. (Aceasta este cunoscută ca iluzia Opel-Kundt şi a fost demonstrată pentru prima dată în 1895.)

În acelaşi fel, când desfaci o provocare în mai multe părţi separate, natura acesteia nu se schimbă. Totuşi, percepţia ta se modifică. Această extindere a conştiinţei duce la noi idei.

Un comerciant de peşte îngheţat era îngrijorat că produsul lui era prea fad. A încercat totul pentru a păstra gustul proaspăt al peştelui, inclusiv să îl ţină în acvarii până în momentul procesării. Nimic nu a funcţionat; peştele devenea fad. Pentru a găsi o soluţie, a enumerat atributele unui peşte, inclusiv:

Trăieşte sub apă
Are branhii şi aripioare
Se mişcă tot timpul pentru a scăpa de prădători
Are sângele rece
Îşi schimbă culoarea când este scos din apă

A privit separat fiecare atribut încercând să găsească idei pentru a-şi rezolva problema. În final, a găsit soluţia: a pus un mic rechin în acvariul cu peşti. Peştii se mişcau tot timpul pentru a nu fi mâncaţi, păstrându-şi astfel vitalitatea şi prospeţimea.

Provocarea nu a fost alta, însă împărţind-o în atribute a văzut lucrurile mai clar şi i-a venit ideea de a include prădătorii, ceea ce s-a dovedit a fi cheia pentru problema lui.

Uneori, enumerând şi *grupând* atributele înrudite vei găsi inspiraţia pentru o idee. Proprietarul unei francize de fast-food avea probleme cu angajaţii care îşi dădeau demisia. Cei mai mulţi erau elevi tineri.

A mărunţit atributele elevilor în:

Merg la şcoală	Tineri
Le place răsplata imediată	Supraveghere părintească
Se mândresc cu notele	Le plac banii
Competitivi	Caută aprobarea părinţilor
Dezvoltă o etică a muncii	Caută aprobarea profesorilor
Îşi fac griji pentru viitor	Se gândesc la facultate
Caută recunoaştere	Lucrează pentru a-şi cumpăra diverse lucruri

Şi-a concentrat atenţia asupra următorului grup de atribute:

Se mândresc cu notele	Competitivi
Etica muncii	Recunoaştere
Bani	Aprobarea părinţilor
Aprobarea profesorilor	Facultate

Ideea i-a sărit în ochi din spatele grupului de atribute, ţipând ca din gură de şarpe pentru a-i atrage atenţia.

Ideea: Un plan de prime bazat pe medii. Orice elev care lucrează un semestru întreg şi are o medie între şapte şi opt primeşte cincisprezece cenţi pe oră primă pentru toate orele lucrate în acel semestru. Aceasta creşte la 25 de cenţi pe oră pentru elevi care au medii mai mari de opt.

Costurile erau minime, probabil mai puţin de 5% din ştatul de plată pentru acea perioadă de timp. Avantajele:

- Elevii sunt încurajaţi să lucreze un întreg semestru.
- Prima atrage elevii mai silitori, care sunt, de obicei, mai muncitori.
- Consilierii profesionali şi profesorii fac recrutarea pentru el, recomandând restaurantul elevilor care caută de lucru.
- Părinţii îşi încurajează copiii să lucreze acolo.
- Publicitate bună pentru restaurant. Apare gratis în ziar şi la televiziune.

REZUMAT

Uneori ideile sunt doar noi informaţii grefate pe un atribut şi altoite cu un alt gând. Doi psihoterapeuţi din Manhattan contemplau câteva dintre atributele obişnuite ale pacienţilor lor (timizi, ocupaţi, legaţi de casă etc.). Aceste atribute le-au

dat o nouă idee – consilierea prin poştă. Au lansat o nouă afacere creată pentru a oferi terapie prin poştă persoanelor legate de casă, ocupate şi timide.

O persoană cu multe idei poate mărunţi provocările în atribute simple şi diferite pentru a le combina apoi în structuri noi, mai complexe, aşa cum se întâmplă cu stelele.

CAPITOLUL ŞAPTE

„DISECAREA" CIREŞELOR

„Poţi să îţi dai seama unde se termină una şi începe cealaltă?"

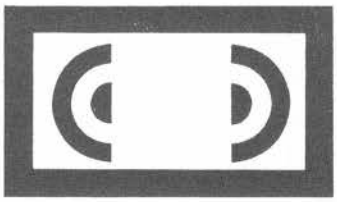
SUN TZU

Uneori soluţia unei probleme se află în problema însăşi. „Disecarea" cireşelor îţi permite să demontezi o provocare şi apoi să reasamblezi părţile în noi idei. Titlul este „Disecarea" cireşelor – după primul exemplu al utilizării metodei prezentat în acest capitol.

A-i da unui copil macheta unui castel înseamnă a-i oferi un loc în care ideile lui mor – nu are de ales decât să o folosească aşa cum este. Totuşi, dacă îi dai un set de cuburi, el poate crea nenumărate structuri noi şi diferite.

„Disecarea" cireşelor împarte o provocare în cuburi pe care le poţi reasambla în diferite feluri pentru a crea nenumărate idei alternative.

Vezi un pătrat în ilustraţia de mai jos?

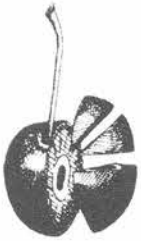


Nu există desenat un pătrat. Însă, împărţind o ţintă în două, putem percepe un pătrat acolo unde nu se află (secţiunea curbată se termină brusc în ceea ce nouă ne apare ca fiind latura unui pătrat). În acelaşi fel, împărţind atributele în două, putem forma şi reforma componentele unei probleme în idei acolo unde nu există nici una.

ALGORITM

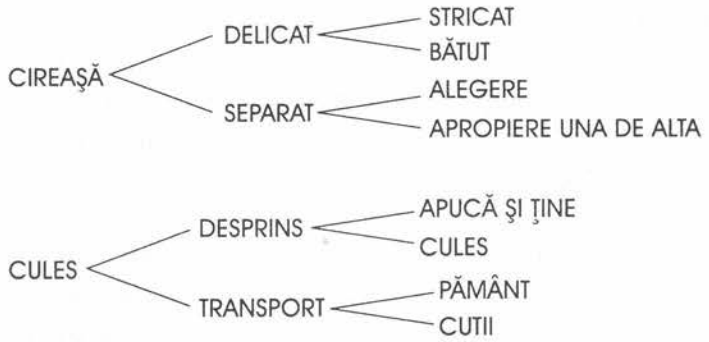
1. *Enunţă în două cuvinte esenţa provocării.* De exemplu, dacă provocarea este: „În ce moduri aş putea să-mi îmbunătăţesc vânzările de copiatoare Canon?", cele două cuvinte sunt „vânzarea copiatoarelor". În exemplul de pe pagina următoare, provocarea este: „În ce moduri aş putea îmbunătăţi metodologia culesului de cireşe?"; cele două cuvinte sunt: „culesul cireşelor".
2. *Împarte provocarea în două unităţi separate.* Observă cum sunt tratate în diagramă „cireaşă" şi „cules".
3. *Împarte fiecare atribut în* alte *două atribute.* De exemplu, atributul „cireaşă" este împărţit în „delicat" şi „separat", iar atributul „cules" este împărţit în „desprins" şi „transport".

   Nu-ţi face griji în legătură cu corectitudinea împărţirii; nu există doi oameni care să împartă atributele în acelaşi fel. O persoană care priveşte o stradă va vedea o frumuseţe de nedescris în umbre, în lumină, în pereţii de cărămidă, în porţile întunecate şi în grămezile de zăpadă murdară. O alta nu va vedea decât mizerie. Trebuie să defineşti atributele pentru tine, acceptând indiciile când le găseşti.
4. *Continuă să împarţi atributele până când consideri că ai destul material de lucru.* În exemplul cu cireşele, am împărţit atributul „delicat" în „stricat" şi „bătut", atributul „separat" în „alegere" şi „apropiere una de alta", atributul „desprins" în „apucă şi ţine" şi „cules", iar atributul „transport" în „pământ" şi „cutii".
5. *Cercetează fiecare atribut pentru idei.* Minunea acestei metode este că marile idei pot sălăşlui în cel mai nesemnificativ atribut, aşa cum aroma unui întreg ocean se află într-o singură picătură.
6. *Încearcă să reasamblezi atributele.* Noile combinaţii pot oferi perspective şi idei noi. Disecarea unei provocări în mai multe atribute este ca şi cum ai îndepărta un perete care desparte două camere, una cu aer foarte cald, una cu aer foarte rece: forţe noi năvălesc una spre alta, creând noi idei.



PROBLEMA CULESULUI DE CIREŞE

Provocare: „În ce moduri aş putea îmbunătăţi metodologia culesului de cireşe?"



După cum ne arată ilustraţia, disecăm provocarea în următoarele atribute:

delicat	alegere
separat	apropiere una de alta
desprins	apucă şi ţine
transport	cules
stricat	pământ
bătut	cutii

Te-ai putea concentra asupra unui singur atribut, cum ar fi „delicat" şi ai putea decide să creezi un nou tip de cireaşă care să reziste mai bine în timpul culesului.

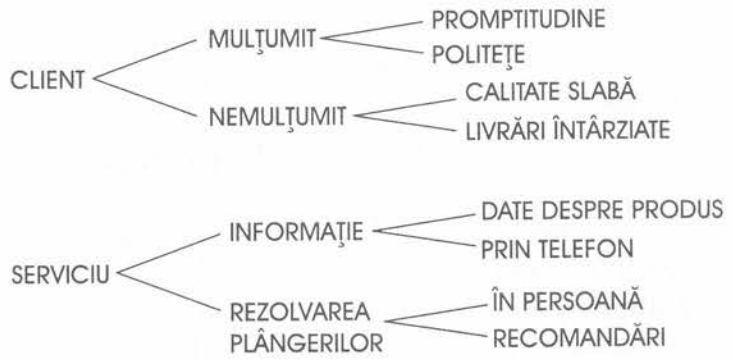
Ai putea să reasamblezi atributele, cum ar fi „desprins", „alegere" şi „cules", iar apoi să cauţi o nouă cale de a îndeplini aceste atribute. O idee ar putea fi să scuturi copacii cu mâna şi să prinzi fructele în plase mari pentru a reduce lovirea lor.

Sau ai putea să pui laolaltă „apucă şi ţine", „alegere", „cules", „transport", „pământ". Făcând asociaţii libere pornind de la această combinaţie de atribute, ai putea ajunge la ideea unei platforme hidraulice care să ridice culegătorii de cireşe pentru a ajunge la fructe. Culesul de pe această platformă ar ajuta la reducerea numărului de situaţii în care fructul trece prin mâna omului, diminuând astfel stricăciunile.

Atributele separate încurajează rearanjarea informaţiei, provocându-te să cauţi noi moduri de a face lucrurile. Nu contează câte dintre atribute foloseşti sau cum le uneşti între ele pentru a genera idei. Este doar un mod de a adăuga câţiva rulmenţi în plus imaginaţiei tale.

PROBLEMA SERVICIULUI DE RELAŢII CU CLIENŢII

Închipuie-ţi o companie care are o problemă cu serviciul de relaţii cu clienţii. Am putea separa atributele acestui serviciu în felul următor:



Ai putea să te concentrezi asupra unui singur atribut, „politeţe", şi să te gândeşti la moduri de a integra cât mai multă politeţe în programul tău de relaţii cu clienţii. O idee ar fi să pui pe toată lumea din companie să îndeplinească un act de curtoazie deosebită timp de cinci minute în fiecare zi.

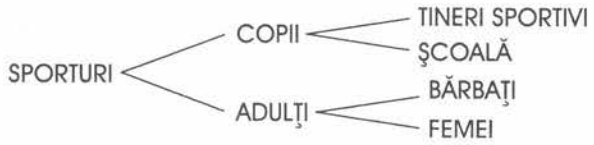
Ai putea uni „informaţie" cu „prin telefon" şi „clienţi nemulţumiţi" şi să propui ca reprezentanţii serviciului de relaţii cu clienţii să îi sune pe cei nemulţumiţi, să adune informaţii despre nemulţumirea lor, să scrie un raport care să conţină sugestii detaliate de îmbunătăţire şi să îl ofere celor implicaţi în problemă.

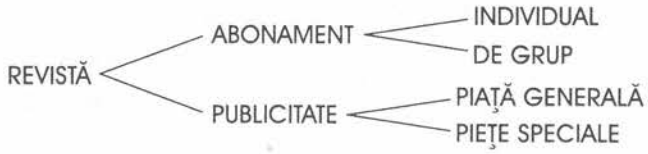
Sau ai putea să legi între ele „clienţi nemulţumiţi", „livrări întârziate", „informaţii" şi „prin telefon" şi să propui ca reprezentanţii serviciului de relaţii cu clienţii să sune pentru a-i informa pe clienţi despre posibilele întârzieri ale livrărilor şi pentru a-i ţine la curent zilnic. Aici ideea ar fi să le atragă clienţilor atenţia asupra problemelor înainte ca aceştia să le observe.

„Disecarea" cireşelor îţi permite să înlocuieşti unitatea inhibantă a unei probleme fixe cu situaţia mai creativă în care lucrezi cu câteva atribute în diferite moduri, generând atât de multe combinaţii, încât va trebui să te fereşti de ele.

Să mai analizăm un exemplu. Provocarea editorului unei reviste sportive era: „În ce moduri aş putea extinde piaţa pentru revista mea sportivă?".

A împărţit provocarea:





Punând laolaltă „sporturi", „revistă", „copii", „şcoală" şi „tineri sportivi" a găsit ideea de a-şi modifica revista sportivă pentru a atrage copiii. Are de gând să adauge câteva secţiuni speciale revistei, cum ar fi prezentarea în fiecare lună a câte unui tânăr sportiv de excepţie. Compania doreşte să vândă abonamente prin şcoli şi să ofere abonamente gratuite copiilor defavorizaţi, ca parte a programului de alfabetizare a copiilor, care distribuie reviste şcolilor şi oferă consiliere. Versiunea pentru copii va atrage şi mai mulţi cititori care, probabil, în câţiva ani vor dori să se aboneze la varianta destinată adulţilor.

Exerciţiu de grup

Pentru a folosi „disecarea" cireşelor ca exerciţiu de grup, prezintă o provocare unui grup şi cere-i să o împartă în cât mai multe atribute posibil. Notează atributele pe măsură ce sunt propuse şi continuă atât timp cât există idei pentru disecare. Nu contează dacă propunerile se suprapun; important este să ceri oricui sugerează un atribut care pare asemănător să explice de ce este diferit. Dacă membrii grupului cred că oferă ceva nou, atunci trece propunerea pe listă.

Cere-i fiecărui membru al grupului să reasambleze atributele într-un fel nou de a privi provocarea. Începe cu ideea unei persoane şi cere celorlalţi să o dezvolte, până când aţi epuizat toate posibilităţile. Apoi, treci la următoarea persoană şi repetă procesul iar şi iar, până când sunteţi mulţumiţi că aţi extras toate ideile creative.

Cu mai mulţi ani în urmă, o companie producătoare de bere căuta noi produse pe care să le vândă. Într-un exerciţiu de grup, au împărţit provocarea în grupuri de atribute. Iată unul dintre ele:

reţea de distribuţie	aromat
rural	pachete de câte şase
lichid	apă de izvor

Acest grup a găsit ideea pentru un nou produs: o gamă de apă îmbuteliată. Apa îmbuteliată era distribuită zonelor urbane din toată ţara, însă era mai puţin disponibilă în comunităţile rurale. Compania producătoare de bere, cu reţeaua ei de distribuţie formată, a descoperit că ar putea penetra piaţa rurală.

Apa vine din aceleaşi izvoare de munte ca şi cea pe care o foloseşte pentru bere. Doreau să vândă apa simplă sau cu arome de lămâie ori de cireşe şi să o ambaleze în pachete de câte şase.

Îndrăzneala acestei companii producătoare de bere de a vinde apă îmbuteliată a devenit evidentă doar atunci când directorii au studiat provocarea şi au desfăcut-o în atributele particulare ale vânzării de bere.

Rezumat

„Disecarea" cireşelor îţi permite să împarţi o provocare în diferite atribute. Când faci acest lucru, începi să vezi materialul nou care făcuse odată parte din altceva. Când vei încerca pentru prima dată să potriveşti piesele la loc, vei fi ca un copil care îşi montează pentru prima oară macheta castelului de jucărie – stângaci şi încet, însă când o piesă îşi găseşte locul, ideile încep să sară şi să prindă formă precum stolurile de păsări speriate în aer.

CAPITOLUL OPT

GÂNDEŞTE ÎN BULE

„Ordinea şi dezordinea depind de organizare."

SUN TZU

Atunci când te uiţi la tavanul unei săli de conferinţe ai putea să spui că *luminile* sunt aprinse sau că *lumina* este aprinsă. În primul caz pui accentul pe fiecare bec, în al doilea, pe rezultatul lor. Lucrul important nu este *accentul*, ci *procesul*, lumina.

Când faci harta unei provocări, poţi să pui accentul fie pe gândurile individuale, fie pe provocare ca întreg. În alcătuirea unei hărţi a minţii, accentul nu este important – *procesul* este. Îţi oferă un mod de a comunica imediat cu mintea ta. „Gândeşte în bule" este o tehnică grafică pentru a-ţi organiza gândurile. Creează o imagine reală, tangibilă a felului în care mintea ta schiţează o provocare. „Gândeşte în bule" îţi permite să înregistrezi, să depozitezi şi să mânuieşti informaţiile despre o provocare într-o multitudine de feluri şi, de asemenea, îţi permite să vezi relaţiile dintre diferitele părţi ale problemei.

Cum ai descrie desenul de mai jos?

• • • • • • • • • • • •

Sunt douăsprezece puncte separate şi fără legătură între ele. Totuşi, din cauza felului în care sunt organizate, le percepem ca pe trei *grupuri* de puncte separate. De fapt, este aproape imposibil să le vedem altfel. Organizând punctele în grupuri, le poţi da o nouă identitate.

Acelaşi lucru se întâmplă când îţi iei gândurile separate şi le organizezi pe hârtie, alcătuind o hartă a lor – gândurile primesc imediat o nouă identitate. Aceasta poate fi evaluată, dezvoltată şi rezolvată, dacă se dovedeşte posibil, modificată sau dată deoparte, dacă nu. Odată ce îţi proiectezi pe hârtie imaginile mintale neclare, procesul evoluţiei ideilor poate începe cu adevărat.

Deoarece harta este creată pentru a te ajuta să comunici cu tine însuţi, este în regulă dacă relaţiile dintre elemente sunt neclare pentru oricine în afară de tine. Unele hărţi arată de parcă ar fi fost trântite pe hârtie de agitaţia cozii unui animal de povară. Prin exerciţiu îţi vei forma şi finisa o metodă de alcătuire a hărţilor minţii care să ţi se potrivească. Ceea ce contează este să aibă sens pentru tine, creatorul ei.

ALGORITM

Procesul de alcătuire a unei hărţi a minţii decurge, de obicei, astfel: când te confrunţi cu o provocare fără soluţie, creează o hartă a impresiilor şi gândurilor tale despre ea. Studiază harta. Dacă după o cercetare prelungită nu îţi vine nici o idee, probabil vei fi neliniştit. În acest caz, pune harta deoparte pentru câteva zile. Când te întorci la ea, vei descoperi că mintea ta este mult mai bine concentrată asupra provocării şi, de obicei, vei trăi un moment de înţelegere profundă. Acesta ar trebui să fie urmat de o perioadă de meditaţii, în timpul căreia înţelegerea profundă se transformă într-o idee completă. Deşi hărţile pot şi ar trebui să fie cât mai individualizate, toate hărţile minţii au cinci caracteristici de bază:

1. *Organizarea.* Alcătuirea unei hărţi a minţii prezintă informaţiile în modul în care tu le gândeşti. Înfăţişează felul în care tu gândeşti, alături de modelele şi asociaţiile pe care le faci, şi are o capacitate uimitoare de a purta informaţii precise, indiferent cât de prost este desenată.

   Îţi poţi crea harta cât de simplu sau de complex doreşti. Poţi folosi o coală mare de hârtie, o tablă sau orice altceva. Poţi grupa pe orizontală ideile cu importanţă egală şi să foloseşti săgeţi pentru a accentua legăturile speciale ori să subliniezi cu diferite culori tipurile de legături. Felul flexibil, vizual al alcătuirii hărţii este extrem de util ca unealtă pentru a ne ajuta să vedem, să exprimăm şi să gândim problemele complexe. Pe hartă poţi adăuga cu uşurinţă diferite lucruri mai târziu, ceea ce ar trebui să fii pregătit să faci, căci rareori prima ta hartă va produce o idee care să îndeplinească toate criteriile tale.

2. *Cuvintele-cheie*. Ignoră toate cuvintele şi frazele nerelevante şi concentrează-te doar asupra exprimării lucrurilor esenţiale şi a asociaţilor pe care aceste „esenţe" le trezesc în mintea ta.

3. *Asociaţia*. Stabileşte conexiuni, legături şi relaţii între informaţiile care par izolate şi fără legătură. Aceste conexiuni deschid calea către şi mai multe posibilităţi. Eşti liber să faci orice asociaţii doreşti, fără să te gândeşti dacă alţii te vor înţelege sau nu.

   Un om de afaceri care căuta noi produse a alcătuit o hartă cu diferite idei. Aceasta i-a adus aminte de analiză, care i-a amintit de psihoterapie, care l-a dus cu gândul la Sigmund Freud. A scris „Sigmund Freud" şi a desenat un cerc în jurul lui. Acesta i-a adus aminte de o pernă, iar această asociaţie i-a oferit ideea.

   Ideea: Produce o pernă cu imaginea lui Freud pe ea şi o vinde ca instrument pentru a face singur analiza.

4. *Gruparea*. Organizarea hărţii se apropie de felul în care mintea grupează conceptele, făcând ca informaţiile incluse în hartă să fie mai accesibile pentru creier. Odată ce ideile sunt grupate, încearcă să adopţi punctul de vedere al unui critic care vede aceste idei pentru prima dată. Aceasta îţi permite să îţi testezi asocierile, să vezi informaţiile lipsă şi să identifici zonele în care ai nevoie de mai multe idei mai bune. Alcătuirea unei hărţi a minţii este un generator de idei. *Nu* îţi oferă materie primă, aşa că harta ar putea să indice zone în care ai nevoie să aduni mai multe informaţii.

5. *Implicarea conştientă*. Alcătuirea hărţii îţi cere să te concentrezi asupra provocării, ceea ce te ajută să transferi informaţiile despre ea din memoria de scurtă durată în cea de lungă durată. În plus, implicarea conştientă continuă îţi permite să grupezi şi să regrupezi conceptele, încurajând comparaţiile. Mutarea gândirii în bule produce adesea idei noi.

Să presupunem că provocarea mea este: „În ce moduri aş putea să îmi vând mai bine serviciile de consultanţă?".

Scriu esenţa provocării, „vânzarea serviciilor de consultanţă", în centrul paginii şi desenez un cerc în jurul ei. Apoi fac

o asociaţie liberă cu un alt gând despre provocare. Îl scriu. Desenez un cerc în jurul lui şi o linie care să îl lege de cel original. Continuu să scriu tot ce îmi vine în minte, desenând cercuri şi legându-le cu linii unele de altele. Rezultatul îl veţi găsi în paginile următoare.

Grupurile de cercuri stimulează următoarele idei pentru a mă ajuta să îmi vând serviciile de consultanţă:

1. *Vânzare prin recomandări făcute de foşti clienţi şi non-clienţi*, cum ar fi bancheri şi directori de asociaţii comerciale.
2. *Marketing personal:* vânzare prin telefon direct, scrisori personale şi afilierea la organizaţii profesionale.
3. *Marketing non-personal:* poştă directă, relaţii cu publicul, publicare, publicitate.
4. *Ţinte de influenţă:* acestea ar include alţi profesionişti care lucrează cu aceiaşi clienţi, factori de decizie în organizaţiile care sunt clienţi, manageri şi directori de asociaţii comerciale şi profesionale şi firme importante în diferite ramuri.
5. *Ţinte de oportunitate:* acestea îi includ pe foştii clienţi cu noi nevoi, potenţialii clienţi noi şi nişele de piaţă ţintite.

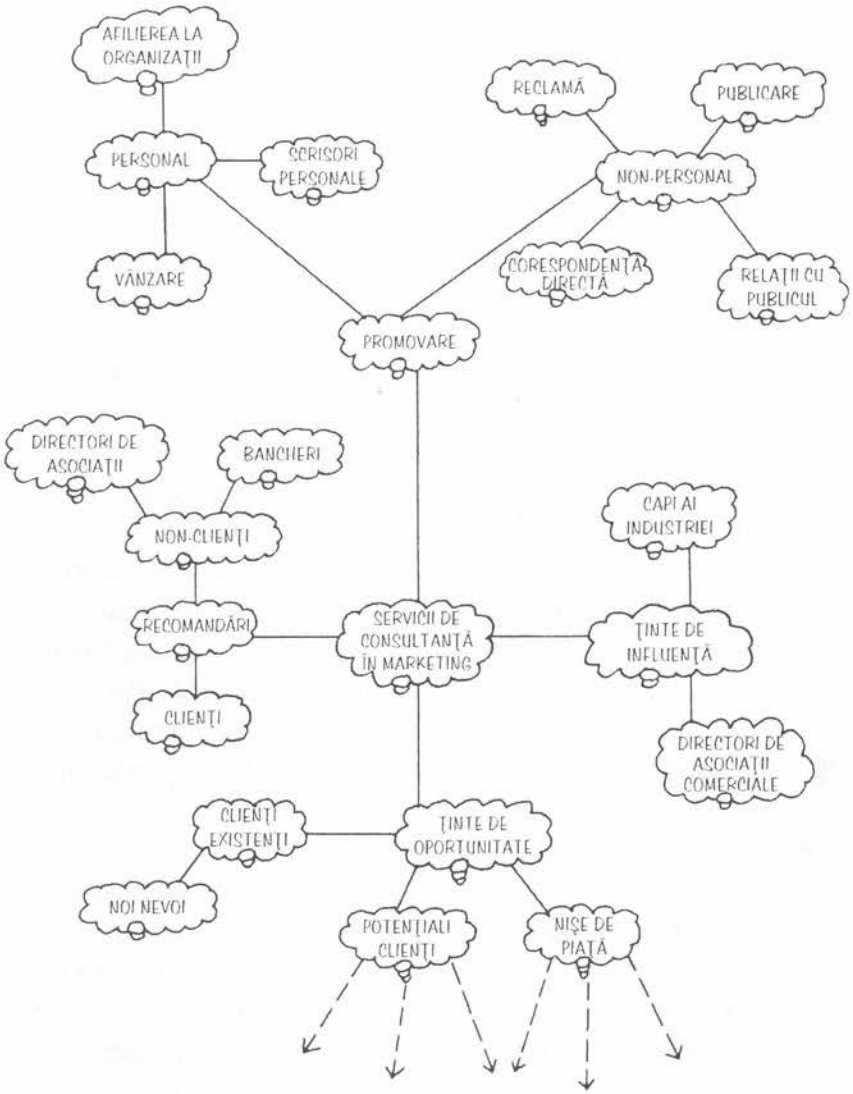
Planul de marketing pe care îl obţin din hartă îl folosesc să îmi vând serviciile prin recomandări şi prin marketing personal şi non-personal. În plus, harta îmi arată unde am nevoie de informaţii mai bune, adică în privinţa ţintelor de oportunitate.

Vice-preşedintele unei companii de becuri dorea să îşi mărească vânzările. A scris „becuri" în centrul unei pagini şi a legat acest lucru de un *proces*, „iluminare", şi de un sistem, „4.000 de distribuitori". A scris în continuare ce i-a venit în minte, a desenat cercuri şi a făcut conexiuni.

Harta lui iniţială apare pe pagina 95.

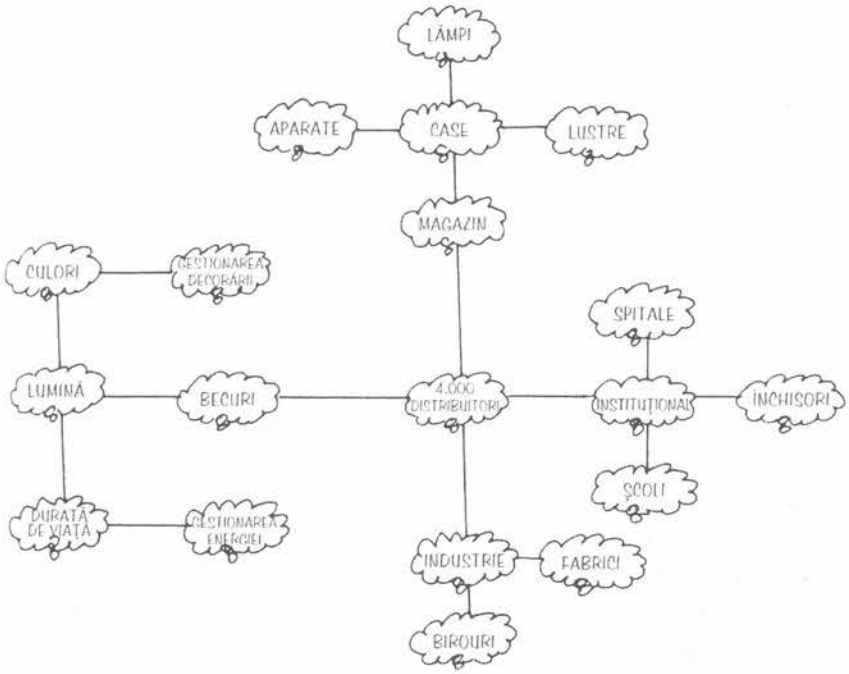
Conceptele-cheie care figurau în harta iniţială erau:

1. Atributele becurilor: durată de viaţă, lumină, culori şi decorare.
2. Pieţe: industrială, instituţională şi cu amănuntul.
3. 4.000 de distribuitori pentru a deservi pieţele actuale.
4. Gestionarea energiei pentru conservarea costurilor.
5. „Gestionarea decorării" pentru îmbunătăţirea calităţii luminii.



Harta a devenit tot mai complexă pe măsură ce a lucrat la ea şi l-a făcut să se gândească la afacerea lui în multe moduri noi şi diferite. Cercul care a produs ideea finală a fost cel care conţinea „gestionarea energiei".

Ideea: A creat o divizie de gestionare a energiei care evita distribuitorii şi se concentra pe piaţa industrială şi pe cea instituţională, permiţând clienţilor să micşoreze costurile pentru energie. Ca o consecinţă, compania a încheiat contracte importante pentru becuri. El s-a exprimat astfel: „Harta a condus la o cascadă de idei care ne-au motivat să acţionăm şi să creăm o nouă divizie".



REZUMAT

Alcătuirea hărții unei provocări te ajută să ajungi la o anumită scânteie mintală: se aprinde în minte, este transmisă către mână, se scurge pe hârtie și izbucnește într-un mic foc care, atunci când este văzut, închide circuitul întorcându-se la ochi și, mai departe, în subconștient.

Uneori, aceste mici focuri se transformă chiar în ideile de care ai nevoie pentru a-ți rezolva provocarea; uneori, trebuie să fie întreținute și alimentate cu mai multe informații înainte de a izbucni în idei. De cele mai multe ori, aceste mici focuri mocnesc zile, săptămâni, chiar luni întregi înainte de a se aprinde. Totuși, dacă nu faci nimic atunci când scânteia îți mocnește în minte, ea se pierde, se răcește și este uitată.

CAPITOLUL NOUĂ

SCAMPER

„Cel care îşi poate schimba tactica
în funcţie de oponentul lui şi, prin urmare,
iese victorios, poate fi numit un conducător divin."

SUN TZU

Manipularea este sora creativităţii. Atunci când imaginaţia îţi este la fel de goală ca privirea unui ospătar, ia un element existent şi transformă-l într-o idee nouă. Ţine minte că tot ce pare nou este doar o adăugare sau o modificare a ceva ce exista deja.

Vei observa că SCAMPER (verbul „to scamper" înseamnă în limba engleză „a o lua la fugă". În cazul de faţă este folosit ca o abreviere formată din iniţialele etapelor acestei tehnici – *n.tr.*) este mai lung decât orice alt capitol din această carte. Aceasta din cauză că vei găsi o colecţie de nouă tehnici pentru a transforma orice obiect, serviciu sau proces în ceva nou. Mare parte din acest joc al minţii este dedicat exemplelor particulare, care pot fi parcurse pe rând ori pe sărite. Totuşi, ar trebui să dai mare atenţie celor nouă tehnici; pe măsură ce citeşti despre ele, încearcă să îţi pui întrebări despre cum un televizor, o servietă, un hamburger, o ipotecă sau orice alt proces ori obiect pot fi îmbunătăţite. Ideile vor apărea aproape involuntar.

Poţi să transformi iepurele de pe pagina următoare într-o raţă?

Dacă îţi este greu să faci acest lucru, manipulează pagina întorcând-o la nouăzeci de grade spre dreapta – brusc, raţa prinde formă. De asemenea, poţi manipula şi transforma ideile şi produsele existente în lucruri noi.

Acest lucru nou poate fi schimbat în şi mai multe lucruri noi. A te limita la prima idee care îţi vine în minte este un dezastru pentru imaginaţia ta. Cea mai bună cale de a obţine o idee nouă este să cauţi cât mai multe idei poţi. Orice mod de a privi lucrurile este doar una dintre multiplele posibilităţi.

Dacă ai avea o punguţă cu mii de bile albe şi doar una roşie, şansele de a o scoate pe cea roşie ar fi foarte scăzute. Dacă ai continua să adaugi bile roşii, şansele de a scoate una ar creşte. Generarea de idei alternative este o procedură la fel de solidă şi de pozitivă ca a pune mai multe bile roşii în punguţă. S-ar putea să nu nimereşti o bilă roşie, dar nu strică niciodată să îţi măreşti şansele. Nu ai nimic de pierdut atunci când generezi idei alternative, dar ai totul de câştigat.

Atunci când cauţi idei alternative, se întâmplă câteva lucruri:

1. Una dintre ideile alternative îţi poate rezolva problema.
2. O idee alternativă te poate ajuta să rearanjezi componentele problemei, rezolvând-o, aşadar, indirect.
3. Alternativa s-ar putea dovedi a fi un punct de pornire mai bun.
4. O alternativă ar putea fi o idee de succes care nu are nici o legătură cu problema în cauză. Când acest lucru se întâmplă, când obţii acest succes, ţi se face părul măciucă, gura ţi se usucă şi vrei să te ridici şi să strigi. Alexander Graham Bell a descoperit succesul în timp ce încerca să inventeze un aparat auditiv; în schimb, a inventat telefonul. Ray Kroc încerca să dezvolte o piaţă pentru Multimixerele lui când a descoperit „fast-foodul" – un concept care avea să schimbe obiceiurile alimentare ale Americii.
5. Poţi genera un număr de alternative, iar apoi să te întorci la ideea iniţială. Combinarea numeroaselor idei alternative nu te împiedică deloc să foloseşti cea mai evidentă abordare, însă face decizia de a o folosi mult mai plină de sens. În loc să fie aleasă pentru că pare singura opţiune, este aleasă după ce devine evident că este *cea mai bună*.

Câte răspunsuri diferite poţi găsi la întrebarea: „Care este jumătatea lui treisprezece?". Fireşte, răspunsul evident este şase

şi jumătate. Totuşi, vezi câte alte răspunsuri posibile poţi găsi înainte de a citi mai departe.

Sunt şase variante: Dacă împarţi în două *numeralul* 13, obţii 1 şi 3 ($^1/_3$). Împărţind *cuvântul* „treisprezece" în două, obţii 4... litere în partea stângă. Transformând 13 în cifre romane şi împărţindu-l în două într-un fel obţii 11 şi 2 (XI/II).

Variantele sunt provocatoare; te obligă să depăşeşti modelele obişnuite de gândire. După ce termini de citit acest capitol, te vei trezi mergând pe cele mai neaşteptate căi, deoarece vei şti că adesea duc la profunzimi şi idei surprinzătoare – idei la fel de uimitoare ca un păstrăv care ar înota în cana ta cu cafea.

ALGORITM

SCAMPER este o listă de întrebări care stârnesc idei. Unele dintre acestea au fost propuse pentru prima dată de Alex Osborn, un pionier în educarea creativităţii. Mai târziu, acestea au fost aranjate de Bob Eberle în această formulă mnemonică.

Substituie ceva
Combină cu altceva
Adaptează la ceva
Modifică sau **M**ăreşte
Pune în alt scop
Elimină ceva
Răstoarnă sau **R**earanjează

Pentru a folosi SCAMPER:

1. *Izolează provocarea sau subiectul la care vrei să te gândeşti.*
2. *Pune întrebările SCAMPER pentru fiecare etapă a provocării sau a subiectului şi vezi ce noi idei apar.* A pune întrebările este ca şi cum ai bate cu un ciocănel pentru a vedea unde sună a gol.

Gândeşte-te la provocarea: „În ce moduri aş putea să-mi îmbunătăţesc tehnicile de vânzare?". Mai întâi, identifică toate etapele procesului de vânzare (cum ar fi prospectarea, prezentarea, depăşirea obiecţiilor, încheierea, verificarea, actele, gestionarea timpului şi aşa mai departe). Apoi, pune întrebările SCAMPER pentru a genera o mare varietate de idei despre redefinirea şi transformarea fiecărui pas al procesului de vânzare.

De exemplu, să spunem că te-ai hotărât să izolezi „prospectarea". Acum aplică SCAMPER acestei etape. Întreabă-te:

- Ce procedură pot să *substitui* pentru cea pe care o folosesc acum?
- Cum pot *combina* prospectarea cu altă procedură?
- Ce pot *adapta* sau copia din metoda de prospectare a altcuiva?
- Cum pot *modifica* sau schimba felul în care prospectez?
- Cum pot *mări* felul în care prospectez sau cum îi pot adăuga ceva?
- Cum pot *pune* prospectarea mea *în alte scopuri*?
- Ce pot *elimina* din modul în care prospectez?
- Cum poate fi *răsturnată* prospectarea?
- Ce *rearanjare* a procedurilor de prospectare ar fi mai bună?

Stimulează-ţi imaginaţia cu întrebări SCAMPER şi apoi continuă întrebând „Cum pot...?", „Ce altceva...?", „Cum altfel...?". Dacă faci acest lucru pentru fiecare etapă a procesului de vânzare, vei genera numărul maxim de idei pentru a-ţi îmbunătăţi tehnicile de vânzare.

Să presupunem că un producător de agrafe de birou doreşte să îşi îmbunătăţească produsul. Va începe să caute idei întrebându-se:

- Ce poate fi *substituit* în agrafă?
- Cu ce pot *combina* agrafa pentru a crea altceva?
- Ce pot *adapta* la agrafă?
- Cum pot *modifica* agrafa?
- Ce pot *mări* sau adăuga la agrafă?
- Ce *alte utilizări* pot găsi pentru agrafă?
- Ce poate fi *eliminat* din agrafă?
- Care este *reversul* prinderii cu agrafe?
- Ce *rearanjare* a agrafei ar fi mai bună?

Un producător a *substituit* metalul cu plasticul, a *adăugat* culoare şi a produs agrafe de birou în diferite culori pentru ca documentele prinse cu acestea să poată fi puse în ordine după un cod al culorilor, creând, prin urmare, o *altă utilizare* a agrafelor de birou.

HAMBURGERI DUPĂ METODA SCAMPER

Ray Kroc era o persoană din clasa mijlocie, care abandonase liceul, a fost pianist, agent imobiliar şi vreme de şaptesprezece ani a vândut pahare de hârtie. Când a ajuns la cincizeci de ani,

Ray Kroc a părăsit afacerea cu pahare de hârtie şi a pornit la drum să vândă Multimixere, un mic aparat care putea face şase milkshakeuri deodată.

Într-o zi din 1954, un mic stand de hamburgeri a comandat opt Multimixere. Curios, Kroc s-a dus cu mica lui maşină prăfuită să investigheze. A fost uluit de volumul de afaceri pe care Dick şi Maurice McDonald îl desfăşurau. Fără să vrea, cei doi descoperiseră conceptul de fast-food – feluri de mâncare previzibile, omogenizate, repede şi uşor de preparat. Fraţii McDonald simplificaseră, economisiseră şi minimizaseră standul de hamburgeri.

Kroc şi cei doi McDonald au stabilit un parteneriat care îi permitea lui Kroc să găsească noi locuri pe care să le deschidă şi să le conducă. Ceea ce a urmat *nu* a fost succesul instantaneu, ci obstacole şi provocări. Ray Kroc a devenit miliardar pentru că a identificat provocările corecte şi pentru că a transformat informaţiile existente în noi idei pentru a le pune în aplicare.

Iată câteva provocări cu care s-a confruntat şi felul în care principiile SCAMPER i-au modelat ideile:

S = SUBSTITUIE

Problemă: Fraţii McDonald s-au dovedit a fi parteneri de afaceri letargici. Kroc era îngrijorat că şi-ar putea vinde partea cuiva care nu l-ar mai fi vrut şi pe el.

Soluţia SCAMPER: Substituie cu un alt partener. Kroc nu avea bani, dar era hotărât să cumpere partea celor doi McDonald. Kroc a adunat cele 2,7 milioane de dolari necesari de la John Bristol, un investitor ai cărui clienţi (fonduri de finanţare a facultăţilor) au obţinut un profit de 14 milioane de dolari din investiţia lor. Următoarea substituire a fost listarea la bursă, pe care a făcut-o în 1963, îmbogăţind mulţi investitori.

C = COMBINĂ

Problemă: Ray Kroc a plănuit ca primul stand de hamburgeri să fie în Des Plaines, Illinois, dar nu îşi putea permite să finanţeze construcţia.

Soluţia SCAMPER: Combină scopurile cu altcineva. A vândut companiei de construcţii jumătate din titlul de proprietate în schimbul ridicării primei sale clădiri.

A = ADAPTEAZĂ

Problemă: Ray Kroc era interesat să găsească ceva nou în industria alimentară, dar îi lipseau ideile.

Soluţia SCAMPER: Adaptează ideea altcuiva. Kroc a fost uluit de volumul de afaceri pe care îl făceau fraţii McDonald vânzând un hamburger într-o pungă de hârtie sau o porţie de cartofi prăjiţi. Marea idee a lui Kroc a fost să adapteze metodele simple de vânzare ale celor doi McDonalds pentru a crea un concept nou-nouţ – fast-foodul.

M = MODIFICĂ

Problemă: Cartofii prăjiţi făcuţi în primul local al lui Kroc, în Illinois, nu aveau acelaşi gust precum cei originali; erau insipizi şi fără consistenţă. A încercat iar şi iar reţeta familiei McDonald, dar fără succes. În cele din urmă, un prieten a rezolvat misterul – Kroc depozita cartofii în subsol, în timp ce fraţii McDonald îi ţineau afară, în coşuri din plasă de sârmă, expuşi la vânturile deşertului, care îi conservau.

Soluţia SCAMPER: Modifică zona de depozitare. Kroc a conservat cartofii montând ventilatoare mari în subsol.

M = MĂREŞTE

Problemă: Un număr de proprietari de francize doreau să-şi extindă meniul de bază.

Soluţia SCAMPER: Măreşte burgerul şi adaugă noi sortimente în meniu. A creat îndrăgitul „Big Mac" prin intermediul unui concurs cu un premiu de 10 milioane de dolari, numit „Construieşte un Big Mac". Mai târziu a adăugat, printre altele, şi Egg McMuffin, Filet-o-Fish şi Chicken McNuggets.

P = PUNE ÎN ALT SCOP

Problemă: Kroc avea nevoie să descopere alte surse de venit.

Soluţia SCAMPER: A introdus McDonald's în afaceri imobiliare. Compania lui Kroc închiria şi dezvolta un local, apoi îl sub-închiria francizatului, care trebuia să plătească taxele de franciză şi chirie. În anii 1990, 10% dintre veniturile companiei proveneau din închirieri. De asemenea, în anii '60 Kroc a cumpărat cât mai multe dintre localurile iniţiale. Deşi această politică a provocat iniţial datorii uriaşe, a oferit McDonald's avantaje faţă de competitori, care se confruntă adesea cu creşteri uriaşe ale chiriilor.

E = ELIMINĂ SAU MICŞOREAZĂ

Problemă: Distribuitorii de carne pentru hamburgeri ambalau produsele într-un fel care era eficient pentru ei, dar care presupunea că angajaţii McDonald's trebuiau să le reaşeze pentru ca produsele de dedesupt să nu se strivească.

Soluția SCAMPER: Elimină problema. Kroc a refuzat să mai facă afaceri cu distribuitorii care nu voiau să transporte mai puțini burgeri în fiecare pachet. Angajații nu mai erau nevoiți să reașeze carnea, economisind timpul și banii companiei McDonald's. De asemenea, a eliminat intermediarul, cumpărând culturi întregi de cartofi din soiul Idaho Russet Burbank.

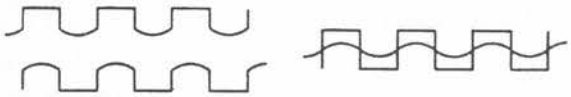
R = REARANJEAZĂ

Problemă: Kroc dorea să-și diferențieze localurile de concurență.

Soluția SCAMPER: Rearanjează spațiul. Kroc a tot schimbat modelul original în formă de cutie roșu-albă, adăugând scaune și mese în 1960 și ghișeul pentru cumpărat din mașină în anul 1970.

PUNE ÎNTREBĂRILE SCAMPER

Chiar și hot dog-ul, așa cum îl știm, este rezultatul răspunsului la întrebarea SCAMPER potrivită pusă la momentul potrivit. În 1904, Antoine Feuchwanger vindea crenvurști la Expoziția Louisiana. Mai întâi, a încercat să îi servească pe câte o farfurie, dar s-a dovedit a fi prea scump. Atunci, a încercat să ofere clienților mănuși albe, pentru ca aceștia să nu-și ardă degetele. Mănușile erau și ele scumpe, iar clienții plecau cu ele. Antoine și cumnatul său, un brutar, au început să se gândească ce obiect ieftin ar fi putut fi adăugat *(modificat)* crenvurștiului pentru ca oamenii să nu se frigă. Cumnatul său a spus următorul lucru: „Ce-ar fi dacă aș face o chiflă lungă și aș tăia-o pe jumătate pentru a băga crenvurștiul în ea? Atunci tu ai putea vinde crenvurștii, iar eu aș putea să-ți vând chiflele. Cine știe, poate prinde."



Când liniile din stânga sunt combinate pentru a forma desenul din dreapta, nu mai putem distinge cele două modele inițiale fără mare efort. În schimb, vedem o linie continuă unduită care trece printr-o serie de bare.

Manipulând liniile, am creat ceva nou din elemente existente. În același fel, cu SCAPMER iei ceva deja existent și faci o schimbare. Apoi faci altceva. Continui să îi faci câte ceva până când descoperi o idee originală de sine stătătoare. În sesiunile de rezolvare a problemelor în grup, întrebările SCAMPER pot stârni fluxul ideilor și direcționa imaginația grupului.

Urmează mai mult de o sută de întrebări SCAMPER şi o serie de exemple care arată cum SCAMPER a dat naştere inovaţiei. Exemplele variază de la Antichitate până la vremurile moderne, de la indivizi la corporaţii şi de la ghicitori la idei răsunătoare. Întrebările pâlpâie ca licuricii prin istoria inovaţiei, de la crearea gustărilor pentru câini până la restructurarea corporaţiilor din America cu obligaţiuni speculative.

SUBSTITUIE

Poţi substitui lucruri, locuri, proceduri, oameni, idei şi chiar emoţii. Substituirea este o metodă de încercare şi greşeală pentru a înlocui un lucru cu altul până când găseşti ideea potrivită. Omul de ştiinţă Paul Ehrilch a încercat mai bine de cinci sute de culori înainte de a o găsi pe cea potrivită pentru a vopsi cu ea venele cobailor, făcând posibile multe noi experimente.

Pentru a găsi idei folosind substituirea, întreabă:

- Ce poate fi substituit? Cine altcineva? Ce altceva?
- Pot fi regulile schimbate?
- Alt ingredient? Alt material?
- Alt proces sau altă procedură?
- Altă putere?
- Alt loc?
- Altă abordare?
- Ce altceva în loc? Ce altă parte în locul acesteia?

CE POATE FI SUBSTITUIT?

Un director de magazin de la Starbuck's s-a jucat combinând diferite băuturi, înlocuindu-le pe unele cu altele, iar şi iar până când a obţinut un amestec pe care l-a dat angajaţilor să îl guste. Le-a plăcut, aşa că Starbuck's l-a testat cu mare succes în tot sud-estul Californiei. L-a numit Frappuccino şi astăzi este o băutură făcută în colaborare cu Pepsi-Cola şi constituie doar ea o afacere de cinci sute de milioane.

Buştenii pentru foc făcuţi din cafea au fost ideea lui Rod Sprules, care a experimentat cu diverse ingrediente şi prin diferite procese în efortul de a crea buşteni ecologici. Amestecând zaţ de cafea cu ceară de lumânări comprimată într-o formă de buştean, el a inventat un combustibil cu ardere curată şi eficient.

CINE POATE FI SUBSTITUIT?

O companie japoneză a inventat un serviciu unic punând întrebarea: „Cine altcineva ar putea fi folosit pentru a satisface această nevoie?". O petrecere de nuntă japoneză este considerată un eşec dacă nu participă nici un director sau birocrat. Deci, a fost creată o companie pentru a oferi înlocuitori credibili. De exemplu, la o nuntă, un actor a jucat rolul unui director din compania la care lucra mireasa; a ţinut un discurs de cinci minute plin de laude pentru munca excelentă pe care o făcea la birou. Mirele ştia că era o păcăleală, dar nici părinţii lui, nici noii socri nu şi-au dat seama. La o altă nuntă, compania a oferit şaptezeci şi cinci dintre cei optzeci de invitaţi din partea mirelui.

CU CE POT FI SUBSTITUIŢI BANII?

Un om de afaceri a descoperit cum să înlocuiască mărunţişul folosit la aparatele de taxare din parcări cu carduri inteligente (carduri cu circuite integrate). Şoferii îşi încarcă aceste carduri cu o anumită valoare; când parchează, activează cardul folosind codul de zonă corect şi îl pun în parbriz, ceea ce funcţionează ca un aparat de taxare aflat în maşină. Apoi, şoferii dezactivează cardul atunci când pleacă, astfel că din valoarea de pe el este scăzută suma pentru timpul petrecut în parcare. Angajaţii parcării verifică dacă plata se face corect cu un cititor, care, de asemenea, poate transmite informaţii despre trafic şi parcare la sistemul centralizat de date al oraşului. Cum banii nu sunt folosiţi, dispar şi furturile.

CE MATERIAL POATE FI SUBSTITUIT?

Unii oameni îşi îndepărtează chirurgical tatuajele, un proces dureros şi costisitor. Alţii încearcă să folosească produse cosmetice pentru a le ascunde. În locul acestor metode, o companie a creat micropielea. Aceasta este o piele cosmetică ce poate fi folosită pentru a ascunde tatuajele, semnele din naştere şi alte imperfecţiuni.

Telefoanele mobile aruncate sunt o problemă de mediu din ce în ce mai mare. Cercetătorii britanici au creat carcase pentru telefoane din polimeri biodegradabili care pot fi aruncate în grămada de compost pentru a fi folosite ca îngrăşământ de flori. Mai mult, carcasele conţin o sămânţă care va începe să germineze după ce telefonul este reciclat, transformându-se în floarea aleasă de tine. Studiul este realizat de ingineri şi de specialişti în agricultură de la Universitatea Warwick şi Centrul de Cercetare şi Dezvoltare PVAXX.

Ce scenariu poate fi substituit?

FBI dorea să distrugă o rețea internațională de trafic de droguri, bani falși și țigarete contrafăcute care opera și în SUA. Planul era de a-i prinde pe toți infractorii în aceeași zi pentru ca aceștia să nu scape. Au creat un scenariu complex, folosind doi agenți sub acoperire, un bărbat și o femeie, care lucraseră vreme de câțiva ani cu rețeaua. Cei doi agenți au înscenat o logodnă și, după câteva luni, i-au invitat pe infractori la nunta lor falsă pe un iaht numit Royal Charm ancorat lângă Atlantic City. Invitațiile erau trimise, data era stabilită și confirmările de participare sosiseră din toate colțurile lumii. Invitații erau siguri că aveau să fie transportați pe iaht dintr-un depozit decorat cu panglici festive. Infractorii, îmbrăcați în fracuri au fost arestați unul câte unul, pe măsură ce ajungeau la depozit. Arestările au condus la capturarea de țigări contrafăcute în valoare de 52 de milioane de dolari, bancnote false în valoare de 25 de milioane de dolari și încă 25 de milioane de dolari în droguri (ecstasy, metamfetamine și Viagra). Alegând locul potrivit, FBI a prins într-o singură zi unul dintre cele mai mari și mai sofisticate grupuri infracționale.

Ce altă abordare poate fi folosită?

O abordare unică pentru a vinde muzică este să le ceri clienților să fredoneze melodia. Cercetătorii de la Institutul Fraunhofer pentru Tehnologie Media Digitală colaborează cu Musicline.de, platforma de Internet a industriei muzicale germane, cu scopul de a dezvolta un sistem numit Query by Humming (Caută Intonând) pentru consumatorii care au un calculator, o placă de sunet, un microfon și o conexiune la Internet. Vrei să cumperi o melodie, dar nu știi cum se numește? După ce ai înregistrat un simplu pasaj de cincisprezece secunde de „la-la-laaaaa-la-la", Query by Humming îl compară cu o bază de date formată din vreo două mii de cântece și îți arată cele mai probabile zece rezultate – împreună cu trimiteri spre informații despre artist și siteuri de unde poți cumpăra melodia. Dezvoltarea ulterioară a sistemului va permite căutări după instrumente muzicale. Sistemul ar putea fi o binecuvântare pentru magazinele și posturile de radio care speră să îi ajute pe iubitorii de muzică să își găsească melodiile preferate.

Ce alt format poate fi folosit?

Paul Sagel a inventat benzile Crest de albire a dinților, numite Whitestrips, care a fost unul dintre produsele cele mai de succes

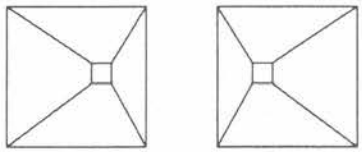
din istoria Procter & Gamble. Momentul-cheie în vânzarea acestei invenţii radicale a fost atunci când Sagel a trebuit să prezinte produsul comitetului director al companiei.

P&G avea o procedură standard de prezentare a ideilor, dar el a schimbat formatul în două feluri. Mai întâi, a adus părţile componente ale prototipului şi l-a construit chiar acolo, pe loc, pentru a demonstra cât de simplu era. În al doilea rând, cu câteva zile înainte de prezentare, Sagel şi-a albit dinţii. Străluceau. Sagel a fost propriul său prototip!

COMBINĂ

Mare parte din gândirea creativă implică sinteză, procesul de a combina idei, bunuri sau servicii până atunci fără legătură între ele pentru a obţine ceva nou. Maşina de tipărit a apărut atunci când Gutenberg a combinat aparatul de ştanţat monede cu teascul. Gregor Mendel a combinat matematicile şi biologia pentru a crea noua ştiinţă a geneticii.

Priveşte ilustraţia de mai jos. Menţine nivelul cărţii şi pune un creion la jumătatea distanţei dintre tine şi desen. Concentrează-te asupra vârfului creionului. Ochii ţi se vor încrucişa treptat, iar cele două figuri se vor combina în cele din urmă, formând o piramidă tridimensională. De asemenea, poţi vedea acest efect şi atunci când priveşti fix un punct aflat între cele două figuri geometrice şi apropii încet cartea de vârful nasului.



O piramidă tridimensională ia naştere atunci când sunt unite două obiecte separate. În acelaşi fel, o idee poate deveni altceva dacă i se alătură cea din vecinătatea ei.

Pentru a combina, întreabă:

- Ce idei pot fi combinate?
- Putem combina scopurile?
- Dar un sortiment?
- Dar un amestec, un aliaj, un ansamblu?
- Ce unităţi pot fi combinate?
- Ce alt element poate fi combinat cu acesta?
- Cum putem ambala o combinaţie?

- Ce poate fi combinat pentru a multiplica posibilele utilizări?
- Ce materiale putem combina?
- Ce atracţii putem combina?

CE MATERIALE POT FI COMBINATE?

Un arhitect maghiar a combinat cimentul cu fibra optică pentru a crea un nou tip de beton care transmite lumina. Are rezistenţa betonului tradiţional, dar, mulţumită unei serii de fibre de sticlă încastrate în el, materialul arată o imagine a lumii de afară, cum ar fi forma unui copac. Umbrele de pe partea mai luminată vor apărea ca nişte contururi clare pe partea mai întunecată. Chiar şi culorile rămân la fel. Efectul special al acestei combinaţii de materiale creează impresia generală că grosimea şi greutatea unui perete de beton vor dispărea.

CE UNITĂŢI POT FI COMBINATE?

Un nou centru multifuncţional de distracţie şi de comunicaţii în bucătărie ar putea, de asemenea, să le ajute pe familiile ocupate să fie în siguranţă. iCEBOX, creat de divizia Beyond Connected a lui Salton Inc, este un aparat multimedia cu ecran rabatabil pe care familia poate urmări filme pe DVD, se poate uita la televizor, naviga pe Internet, poate face cumpărături şi poate descărca reţete pentru bucătarul casei. De asemenea, aparatul permite monitorizarea video cu circuit închis: un părinte poate vedea din bucătărie cine sună la uşă sau îi poate urmări pe copiii aflaţi oriunde în curte sau în casă.

CE IDEI POT FI COMBINATE?

Cercetează ideea pe care o ai şi vezi dacă poate fi combinată cu alte idei pentru a crea idei şi mai *bune*. La mijlocul anilor '80, noile tehnologii i-au permis lui George Eastman să descopere o peliculă de celuloză care aproape că nu avea greutate şi nu era afectată de mânuirea brutală, care ameninţa plăcile fotografice grele din sticlă. Ideea în sine era nemaipomenită... Şi atunci Eastman a creat un aparat de fotografiat uşor pentru a fi folosit cu noul film. Această combinaţie a făcut ca Eastman Kodak să fie lider mondial în domeniul fotografiei în mai puţin de zece ani.

CE SCOPURI POT FI COMBINATE?

Designerii auto au combinat mişcările elicopterelor şi ale automobilelor pentru a crea un vehicul care merge în lateral,

toate cele patru roţi răsucindu-se cu patruzeci şi cinci de grade în aceeaşi direcţie.

Să presupunem că ai combina o toaletă de apartament cu aparate care măsoară presiunea arterială, pulsul, urina, temperatura şi greutatea corporală. O companie japoneză a făcut acest lucru. Se numeşte „toaleta inteligentă" şi poate afişa rezultatele utilizatorului pe un ecran încorporat.

Ce s-ar întâmpla dacă ai combina puterea de convingere cu hrana sau cu muzica? Un studiu de marketing a demonstrat că subiecţii cărora li s-a dat o gustare formată din alune şi Pepsi-Cola puteau fi mai uşor de convins de un mesaj scris decât cei care nu primiseră nimic. În alt studiu, subiecţii erau mai influenţaţi de mesajele însoţite de muzică folk decât de cele neacompaniate. Nu este o întâmplare că oamenii care se ocupă cu „vânzarea" candidaţilor la alegerile prezidenţiale obişnuiesc să includă în fiecare clip electoral muzică plăcută pe fundal.

Un producător de sake din Fukushima, Japonia, a combinat interpretarea muzicii clasice cu fermentarea băuturii lui. Susţine că aroma sake-ului său s-a îmbunătăţit de când a început să îi pună muzică şi îl vinde sub numele de Mozart Sake.

Ce produse pot fi combinate pentru a multiplica scopurile?

Designerii de produs de la Sheaffer Pen au creat pixul Prelude MPI, care îmbină un marker şi un pix. Compania îl numeşte instrument de scris. Scoate-i capacul şi este un pix. Roteşte banda neagră şi un cap de marker apare în jurul şi peste vârful pixului.

O companie japoneză producătoare de ciorapi de damă încorporează în fiecare pereche de ciorapi milioane de microcapsule cu vitamina C şi extrase din alge bogate în minerale. Se presupune că aceste capsule se sparg atunci când ciorapii sunt purtaţi şi substanţele nutritive sunt absorbite de piele.

Ce resurse pot fi combinate?

Cercetătorii lucrează la construirea vehiculelor care să funcţioneze cu mai multe tipuri de combustibil. Pentru a obţine eficienţă maximă şi pentru a respecta standardele de protecţie a mediului tot mai severe, vehiculele vor folosi combinaţii de diferiţi combustibil, cum ar fi benzină îmbunătăţită, electricitate şi gaze naturale. Vehiculele vor funcţiona cu mai mult de un singur tip de combustibil, având un calculator de bord care va

face pe loc analize ale condiţiilor de călătorie cu scopul de a stabili amestecurile pentru eficienţă şi performanţe maxime.

ADAPTEAZĂ

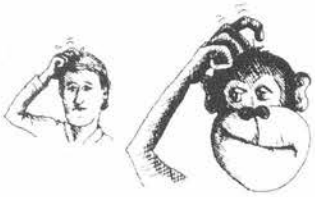
Unul dintre paradoxurile creativităţii este că pentru a gândi original, trebuie mai întâi să fii familiarizat cu ideile altora.

Thomas Edison spunea: „Fă-ţi un obicei din a fi atent la ideile noi şi interesante pe care alţii le-au aplicat cu succes. Ideea ta trebuie să fie originală doar în felul în care este adaptată la problema pe care o ai de rezolvat."

Mulţi istorici ai culturii sunt de acord cu Edison în legătură cu faptul că multe obiecte şi idei noi sunt bazate pe obiecte şi idei care deja există. Adaptarea este o practică obişnuită şi inevitabilă în cazul creativităţii. Chiar şi *Star Bangled Banner* (imnul Statelor Unite ale Americii – *n.tr.*), care a fost scris ca o sfidare la adresa Angliei, era, în esenţă, identic cu un cântec cunoscut fredonat în barurile englezeşti.

Pentru a deveni un expert în adaptare, întreabă:

- Ce altceva este la fel?
- Ce altă idee este sugerată de aceasta?
- Trecutul oferă o paralelă?
- Ce aş putea copia?
- Pe cine aş putea copia?
- Ce idee aş putea încorpora?
- Ce alt proces poate fi adaptat?
- Ce altceva poate fi adaptat?
- În ce contexte diferite pot să îmi folosesc conceptul?
- Ce idei din afara domeniului meu pot încorpora?



CE IDEE POATE FI ADAPTATĂ?

Ce părere ai de un restaurantplex? Oamenii merg la cinematograful multiplex pentru a vedea cel mai nou film, dar când s-au vândut toate biletele pentru ceea ce vor să vadă, sfârşesc prin a vedea a doua sau a treia alegere a lor. A avea mai multe cinematografe în acelaşi loc înseamnă că oamenii nu pleacă fără să vadă un film şi, astfel, se vând mai multe bilete. Aplică ideea la restaurante. Clienţii ar putea merge la un restaurant multiplex gândindu-se la un anumit restaurant, dar ştiu că dacă acesta este plin, oricum au o masă bună asigurată. Ar putea exista

chiar o linie centrală pentru a afla care este următorul restaurant liber.

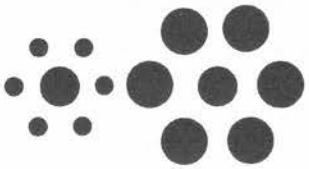
Gândeşte-te la toate cluburile „ceva al lunii" care au apărut după modelul Clubul Cartea Lunii. Unul dintre cele mai noi este Clubul Lenjeria Lunii, care trimite lunar membrelor lenjerie intimă din mătase de la casele de modă, în pungi de cadou parfumate.

Ce alt proces poate fi adaptat?

După ce au urmărit filmul *Spider-Man*, cercetătorii de la Universitatea din Manchester s-au jucat cu ideea de a crea adezivi care să îi ajute pe oameni să se caţere şi să se prindă de suprafeţele verticale. Au căutat idei gândindu-se la modurile prin care animalele, reptilele, insectele şi păsările se agaţă de plante şi de copaci. Cel mai interesaţi au fost de gecko, care au fire de păr minuscule pe tălpi pentru a se putea căţăra pe suprafeţele alunecoase. Cercetătorii au adaptat această trăsătură într-un adeziv care imită picioarele acestor şopârle, demonstrând fezabilitatea adezivilor uscaţi, care se curăţă singuri şi se pot refolosi. Aceşti adezivi sub formă de micro-păr artificial sunt dezvoltaţi în mănuşi gecko, care vor permite oamenilor să se urce pe suprafeţele verticale la fel de uşor ca o şopârlă sau ca Spider-Man.

În ce contexte diferite îmi pot folosi conceptul?

În desenul de mai jos, cercurile interioare au aceeaşi dimensiune. Totuşi, cel din stânga pare mai mare deoarece *contextul* în care apare influenţează ceea ce vezi. Când plasezi orice subiect într-un context diferit, imaginaţia ta poate produce multe idei.



Ce comportamente pot fi adaptate?

Un grup de designeri de produse şi-a îndreptat atenţia asupra felului în care oamenii îşi curăţă băile. Erau fascinaţi de micile trucuri şi raţionalizări care uşurează procesul de curăţare a băii. Un designer, în timp ce îşi petrecea vacanţa în Puerto Rico,

a văzut cum omul de serviciu al hotelului folosea o mătură pentru a ajunge la înălţime, în colţurile mai murdare ale cabinei de duş. Designerul a copiat conceptul şi a dezvoltat Mr. Clean Magic Reach, un sistem de curăţare a băii dotat cu un băţ telescopic. Proprietarul mărcii Mr. Clean se aşteaptă să vândă 150 de milioane de produse Magic Reach pe an.

POATE FI ADAPTAT CONTEXTUL PENTRU O PIAŢĂ DIFERITĂ?

În 1956, doi fraţi pe nume Jacuzzi, care vindeau pompe de apă pentru ferme, au creat o cadă de baie specială cu jeturi de apă ca tratament pentru artrita vărului lor. Nu au făcut prea multe cu acest nou produs până în 1968, când Roy Jacuzzi a pus conceptul într-un context diferit – piaţa băilor de lux – şi sălile de baie nu au mai fost niciodată la fel. Fraţii Jacuzzi au vândut foarte mult în toată ţara, din California până la Casa Albă.

CE IDEI POT FI ADAPTATE DIN NATURĂ?

Geneticienii au descoperit o metodă de a folosi licuricii în tratarea cancerului. Gena care activează bioluminescenţa licuriciului este introdusă în celulele canceroase, făcându-le să strălucească. Un agent fotosensibilizator este adăugat, provocând celulele să producă substanţe toxice şi să se autodistrugă. Acest principiu este deja folosit în terapia fotodinamică, în care sunt utilizare bombardamente cu lumină pentru a ataca tumorile. Introducerea sursei de lumină direct în celule face posibilă atacarea tumorilor aflate adânc în corp fără a folosi o sursă externă de lumină care ar putea afecta ţesutul sănătos.

CE MATERIAL POATE FI ADAPTAT?

În New Mexico, s-a desfăşurat un proiect de cercetare pentru a adapta ciumăfaia, otrăvitoare în cazul oamenilor, cu scopul de a fi folosită la diminuarea poluării cu metale grele a mediului înconjurător.

MĂREŞTE

Americanii obişnuiesc să creadă că mai mare înseamnă mai bun. Adesea, oamenii percep obiectele la care ţin mai mult ca fiind mai mari decât cele la care ţin mai puţin. În 1947, Bruner and Goldman au făcut un studiu care demonstra că persoanele sărace percep monedele ca fiind mult mai mari decât o fac cele bogate.

Care dintre copacii de mai jos îți atrage atenția?

Observă cum atenția îți este atrasă automat de copacul înalt. Acesta este motivul pentru care mărirea este folosită deseori în publicitate și în designul utilajelor.

Caută moduri de a mări, de a adăuga sau de a-ți multiplica ideea, produsul sau serviciul.

- Ce poate fi mărit, lărgit sau extins?
- Ce poate fi exagerat, încărcat?
- Ce poate fi adăugat? Mai mult timp? Mai puternic? Mai sus? Mai departe?
- Dar frecvență mai mare? Trăsături în plus?
- Ce poate adăuga valoare?
- Ce poate fi duplicat?
- Cum aș putea ajunge la o extremă dramatică?

CE TRĂSĂTURI POT FI ADĂUGATE?

O companie din Noua Zeelandă a adăugat un senzor la fructele ambalate. Acesta își schimbă culoarea reacționând la aroma emanată de fruct pe măsură ce se coace. Senzorul este inițial roșu și se schimbă treptat în portocaliu, apoi în galben. Comparând culoarea senzorului cu preferințele lor, clienții își pot alege cu exactitate cât de coapte sunt fructele pe care le cumpără.

Un designer colaborator care lucra pentru a îmbunătăți pătura obișnuită a inventat un nou și ingenios produs. Light Sleeper este o pernă și o plapumă care folosesc lumina pentru a-i trezi cu blândețe pe cei care dorm. Stabilești ora la care vrei să fii trezit și așternuturile încep să se lumineze încet, simulând răsăritul soarelui. Adăugând electronica la textile, designerul a creat materiale electroluminiscente și un produs care ar putea înlocui deșteptătoarele gălăgioase. Tehnica ar putea folosi celor care suferă de astenii de sezon, simulând lumina naturală pentru a elibera hormonii care ajută la vindecarea depresiei.

Ce poate fi exagerat?

Cum poate fi exagerată berea? Sam Adams a creat berea „extremă", numită Utopia, care conţine 25% alcool. Prin urmare, este cea mai tare bere din lume. Este vândută în sticle în formă de ceainic, care aduc aminte de recipientele din alamă în care maeştrii berari au preparat berea vreme de sute de ani. Este o bere dură ţinută la maturat în butoaie de burbon de unică folosinţă, dându-i o aromă bogată.

Ce îl poate face enorm?

Pentru a promova industria brânzeturilor, statul Wisconsin a creat cea mai mare bucată de brânză din lume, o brânză Cheddar de 18.171 de kilograme pe care au rostogolit-o dintr-un oraş în altul, în cadrul unui turneu.

Ce funcţii pot fi adăugate?

Designerii Matt Grossman şi Ryan Lightbody de la Universitatea Purdue au adăugat încă o roată bicicletelor pentru începători. Numită „bicicletă schimbătoare", aceasta are două roţi în spate care ajută copiii să îşi menţină echilibrul la viteze mici. Accelerarea face ca roţile să se apropie, mutând controlul echilibrului de la bicicletă la copil.

Bucătarul Homaro Cantu, proprietarul Moto, a creat tacâmuri care conţin mirodenii şi care îmbunătăţesc experienţa olfactivă a unui fel de mâncare. De asemenea, el face experimente cu mâncarea care levitează. Injectând heliu în diferite spume şi trăgând cu particule mai mici dintr-un pistol cu particule ionice, el speră ca într-o zi să facă felurile de mâncare să plutească deasupra mesei, fără farfurie.

Poate fi adăugat sunetul?

Călătoriile aeriene pe distanţă mare ar putea deveni mai sigure mulţumită senzorilor din scaune care declanşează sunete. Pasagerii care zboară timp îndelungat sunt expuşi riscului de a face tromboză – cheaguri de sânge care apar în venele picioarelor atunci când oamenii stau prea mult pe scaun. Cheagurile pot călători prin corp, se pot bloca în inimă sau în plămâni şi pot ucide pasagerii. Acum, un scaun de avion inteligent dezvoltat în Marea Britanie poate simţi când cineva a stat prea mult timp jos şi poate emite un semnal pentru a te ridica şi a te mişca.

O companie japoneză a adăugat un microcip la baza prezervativului şi a creat prezervativul „cântător". Se declanşează melodia „Love Me Do" a formaţiei The Beatles.

SE POATE CREA O ACUMULARE?

A&B Hydroponics a dezvoltat primul sistem hidroponic vertical rotativ care va produce recolte de căpşune, roşii, flori, ciuperci şi mirodenii pe verticală. Sistemul rotativ produce mai multe legume şi fructe pe metrul pătrat decât până acum.

POATE FI ÎNCĂRCAT?

Carter-Wallace Inc. vinde acum prezervative mai mari cu 20% decât măsura universală standard. Puternicul prezervativ Magnum ar putea să fie cel mai mare truc de marketing din toate timpurile. Până la urmă, ce bărbat în toate minţile ar cere unul dintre modelele mai mici?

POATE FI MAI FRECVENT?

IKEA, lanţul suedez de magazine de mobilă, a găsit o metodă de a-şi mări vânzările cu amănuntul închiriind brazi de Crăciun. „Spiritul Crăciunului nu poate fi cumpărat, dar poate fi închiriat", spunea reclama IKEA. Pentru 20 de dolari (10 dolari pentru închiriere şi 10 dolari pentru depozitare), puteai închiria un brad în New York, unde preţurile încep de la 50 de dolari. După sărbători, clienţii returnează brazii, iar IKEA îi transformă în îngrăşământ pentru grădinile lor sau îi donează comunităţii. De asemenea, clienţii primesc un cupon pentru un brăduţ de patru ani astfel încât să ajute la salvarea mediului. Clienţii îşi pot alege pomul în prima săptămână a lunii aprilie. Doar fiind foarte drăguţă cu clienţii ei, IKEA i-a făcut să vrea să îi viziteze magazinele de trei ori.

CE POATE ADĂUGA VALOARE?

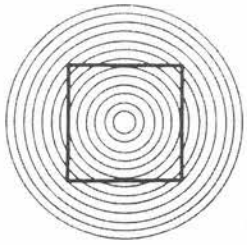
Aromoterapia este o modă îndrăgită în casă, cuprinzând, printre altele, produse de baie şi de duş. Producătorii de hârtie igienică normală şi de lux şi-au dat seama că adăugând miros hârtiei igienice i-ar putea adăuga valoare. De asemenea, ei adaugă desene pentru a o face mai atractivă pentru cumpărători. Gama de hârtie igienică Elleair de la Daio este disponibilă în mai multe culori, cum ar fi trandafiriu sau albastru, pentru a se potrivi cu aromele. Culoarea este adăugată şi suporturilor obişnuite de

hârtie igienică, astfel încât cumpărătorii le pot asorta cu băile lor.

MODIFICĂ

La un moment dat, Ford Motor Company controla 60% din piaţa de automobile. Atunci, General Motors şi-a pus câteva întrebări şi a descoperit o filosofie care afirma: „Câte o maşină de orice culoare şi formă pentru orice buzunar şi scop". Henry Ford a răspuns: „Orice client poate avea o maşină de orice culoare, atât timp cât este neagră". Vânzările lui Ford s-au prăbuşit, iar în 1940 mai avea doar 20% din noua piaţă a automobilelor. Modificându-şi produsele în funcţie de piaţă, GM preluase conducerea.

Ce poate fi modificat? Aproape orice aspect al oricărui lucru. Chiar şi un pătrat perfect poate fi modificat de un fundal circular pentru a părea îndoit atunci când nu este.



Pentru a-ţi modifica ideile, întreabă:

- Cum poate fi modificat acest lucru în ceva mai bun?
- Ce poate fi modificat?
- Există ceva nou?
- Cum se pot modifica sensul, culoarea, mişcarea, sunetul, mirosul, forma?
- Cum se poate modifica numele?
- Alte modificări?
- Ce modificări pot fi făcute planurilor? Procesului? Marketingului?
- Ce altă formă ar putea lua acest lucru? Ce alt ambalaj?
- Ambalajul poate fi combinat cu forma?

CUM POATE FI MODIFICAT PENTRU ALT SCOP?

Aproape orice aspect al oricărui lucru poate fi modificat. De exemplu, cornetul de înghețată obișnuit a apărut atunci când un vânzător a modificat forma și scopul produsului său. Ernest Hamwi încerca să vândă vafe persane subțiri ca hârtia la Târgul Mondial din 1905. Zile întregi a privit cum oamenii treceau pe lângă standul lui către un vânzător de înghețată din apropiere. Când standul de înghețată a rămas fără farfurii, Hamwi a adus câteva vafe fierbinți. Le-a rulat în formă de con, le-a lăsat să se răcească și a pus înghețată în ele.

CUM POATE FI MODIFICAT ACEST LUCRU ÎN CEVA MAI BUN?

Afacerea francizelor a devenit atât de competitivă, încât multe companii au dificultăți să găsească francizați calificați. Heavenly Hot Dogs, Inc. a modificat standul lor de hot dog pentru a putea fi la îndemâna persoanelor aflate în scaune cu rotile. Compania creează, de asemenea, și unități mobile care pot fi conduse de persoane cu handicap. Răspunsul a fost copleșitor, iar președintele se așteaptă ca persoanele cu handicap să ajungă la 50% dintre toți francizații companiei. De asemenea, compania a descoperit că poate beneficia de o reducere de taxe de 35.000 de dolari din costurile de 60.000 de dolari în urma adaptărilor făcute pentru persoanele cu handicap. Oamenii de afaceri cu handicap beneficiază de împrumuturi cu dobândă mică și de amplasamente preferențiale în bazele militare și în clădirile guvernamentale.

ÎN CE ALTĂ FORMĂ POATE FI MODIFICAT?

Acele pentru insulină sunt tulburătoare atât pentru utilizatori, cât și pentru observatori. Institutul Battelle a căutat diferite moduri de a deghiza acul și a obținut ca rezultat Huma Pen, care este un creion reutilizabil pentru injecții cu insulină. Aparatul atractiv și ușor de folosit arată ca un stilou scump, așa că poate fi folosit discret în public. Creionul folosește cartușe cu insulină și ace deja existente, este ușor de încărcat și are un ecran pentru dozaj ușor de citit, ceea ce este un element important pentru mulți bolnavi de diabet.

Dacă ai crea o felicitare de Crăciun care să aibă o carte poștală refolosibilă pe post de ilustrație? Aceasta ar putea fi vândută corporațiilor, politicienilor și oricui dorește să prezinte imaginea eficienței.

Afacerea cu circuri se afla pe o pantă descendentă înainte ca extraordinarul Cirque du Soleil să îşi deschidă porţile în 1984. Cu fiecare an devenea tot mai greu să îi faci pe adulţi să plătească pentru a merge la circ. Însă, modernizând forma circului şi mutând accentul pe spectacol, Cirque du Soleil a schimbat semnificaţia circului şi a creat pe parcurs o afacere de mai multe miliarde.

CUM POATE FI MODIFICATĂ FORMA?

Designerii de la Moen au revoluţionat duşul schimbând forma jetului de apă. Majoritatea capetelor de duş tradiţionale oferă un cerc fix de apă. Capul de duş Moen oferă un şuvoi de apă în mişcare, rotativ, care te înconjoară complet. Tehnologia oferă picături de apă mai mari care conţin mai multă căldură, ajutându-te să faci un duş mai cald cu mai puţină apă.

Un lucru simplu, ca forma unei cărţi de vizită, poate aduce mari câştiguri. Phil Pies de la Max Pies Furniture oferă cărţi de vizită cu un colţ rotunjit. Pe ele scrie: „Cu 25% mai sigură decât alte cărţi de vizită". Clienţii nu doar că păstrează cartea de vizită, dar o şi arată altora în timpul călătoriilor.

CUM I SE POATE ADUCE O MODIFICARE?

De foarte multe ori, lumea vorbeşte despre preţul benzinei. O companie importantă în domeniu face planuri pentru cupoane de cadou preplătite cu o mică modificare. Cupoanele de cadou pentru benzină oferă o anumită cantitate de combustibil gratuit, asemenea unei cartele telefonice. Cuponul expiră în şase luni de la cumpărare. Speculanţii care cred că preţul benzinei va scădea în câteva luni vor cumpăra cupoanele la preţul actual şi le vor păstra câteva luni înainte de a le folosi. Dacă au avut dreptate, îşi vor fi creat singuri reducerea.

CUM POATE FI MODIFICAT AMBALAJUL?

Cutiile cu vopsea sunt grele, greu de cărat, greu de închis, greu de deschis, este greu de turnat din ele, ceea ce nu este deloc amuzant. Totuşi, sunt folosite de multă vreme şi cei mai mulţi consideră că există un motiv pentru care sunt atât de rele. Dutch Boy a înţeles că nu există nici un motiv şi că ar putea să devină o parte integrantă a produsului. Au introdus o cutie de vopsea uşor de cărat, de închis şi de folosit. Noul recipient de vopsea Twist & Pour este o inovaţie în domeniul ambalajului. Desfaci capacul şi foloseşti ambalajul ca tăviţă de vopsea pentru rola de

vopsit. Fără mizerie, fără complicații. Te uiți la recipientul de vopsea și te întrebi de ce a durat atât de mult până când a venit cineva cu ideea. Noul ambalaj nu a dus doar la creșterea vânzărilor, dar i-a adus lui Dutch Boy și o distribuție mai mare (la prețuri de vânzare cu amănuntul mai mari).

CUM POT FI MODIFICATE PROCEDURILE STANDARD?

Famous Supply Co., un distribuitor de produse pentru construcții din Akron, Ohio, a schimbat planul de beneficii standard atunci când a creat „dividendele de sănătate". Au mărit deductibilitatea de la 100 de dolari la 150 și au cerut muncitorilor să plătească o primă de asigurare medicală lunară: 25 de dolari pentru persoane și 50 de dolari pentru familii. În fiecare an, muncitorii care nu s-au folosit de asigurare primesc înapoi o treime din suma depusă. Sistemul i-a făcut pe angajați să aibă mai mare grijă de sănătatea lor și de facturile medicale. Aceasta, la rândul ei, a permis companiei să își mențină costurile cu asigurările medicale sub media națională.

CUM POATE FI MODIFICATĂ ATITUDINEA?

Poți convinge oamenii să încerce lucruri noi dacă îți schimbi atitudinea? Un grup de marketing, încercând să creeze o cerere pentru lăcuste ca mâncare de lux, a făcut un studiu de piață încercând să-i convingă pe americani să mănânce lăcuste. Primul care a încercat a fost o persoană prietenoasă și relaxată, care și-a prezentat argumentele într-o manieră plăcută. Puțini au încercat lăcustele, iar cei care făcut-o nu au fost încântați. Apoi, au apelat la o persoană rece, distantă și ostilă. În mod interesant, mai mulți subiecți au încercat lăcustele și le-a plăcut.

CUM POATE FI MODIFICAT MARKETINGUL?

Faimoasele carnețele Post-it de la 3M aproape că au dat greș din cauză că angajații de la departamentul de marketing s-au bazat doar pe reclame și pliante pentru a introduce noul produs, ceea ce nu a provocat prea mult interes. Atunci, directorul general de vânzări, Joe Ramey, a observat că persoanele care începeau să se joace cu aceste carnețele nu se mai puteau opri. Ramey a convins imediat compania să-și modifice strategia de marketing și să ofere eșantioane gratis cât mai multor oameni. Rezultatul a fost că Post-it a devenit unul dintre cele mai bine vândute produse 3M din toate timpurile.

PUNE ÎN ALT SCOP

Aceste întrebări te vor ajuta să găseşti o idee, un produs sau serviciu, iar apoi să îţi imaginezi ce altceva ar mai putea fi făcut cu el. George Washington Carver, botanist şi chimist, a descoperit mai mult de 300 de utilizări pentru umila alună deoarece nu a încetat niciodată să caute.

În ilustraţia următoare, desenul din mijloc poate fi văzut fie ca „13", dacă îl citeşti de sus în jos, fie ca „B", dacă te uiţi de la stânga la dreapta. Fiecare subiect îşi dobândeşte sensul din felul în care este folosit.

12

A 13 C

14

Persoanele creative pot lua aproape orice lucru şi să scoată ceva util din el. În 1857, Joseph Gayetty a luat banala hârtie din cânepă de Manila pură şi nealbită şi a pus ca numele lui să fie scris pe fiecare coală. A vândut-o ca „Hârtia Medicală a lui Gayetty – un articol perfect pur pentru toaletă şi pentru prevenirea formării hemoroizilor". În acest context, hârtia din cânepă de Manila a devenit prima hârtie igienică.

Istoria este plină de invenţii, de inovaţii şi de produse care au fost dezvoltate din altceva. Carneţelele Post-it, plastilina siliconică şi cauciucul vulcanizat sunt cu toate descoperite de oameni care au încercat să facă altceva. Oamenii de afaceri inteligenţi ar sta de bunăvoie la colţ de stradă, cu pălăria în mână, rugându-i pe trecători să îşi arunce ideile nefolosite în ea.

Pentru a găsi alte utilizări, întreabă:

- La ce altceva poate fi folosit acest lucru?
- Există alte moduri de a folosi acest lucru aşa cum este el?
- Există alte utilizări dacă este modificat?
- Ce altceva poate fi făcut din acest lucru?
- Alte extensii? Alte pieţe?

CUM POATE FI FOLOSIT ALTFEL ACEST LUCRU?

Un agent de vânzări din Chicago, Ed Newton, vindea produse pe care companiile le oferă drept premiu agenților de vânzări buni sau le dau cadou angajaților de sărbători. Vânzările sale erau jalnice. Clienții cereau întotdeauna produse pe care firma lui nu le avea. A încercat să își facă firma să intre în comenzi speciale, dar șefii lui nu au fost de acord. Nu-i plăcea deloc să renunțe la potențiale afaceri atât de evidente, așa că și-a dat demisia și și-a deschis propria firmă. În loc să ofere un catalog și să ceară clienților să își aleagă ceva, el îi întreba ce și-ar dori să ofere angajaților. De asemenea, își prezenta și propriile idei. Atunci, clienții îl priveau ca pe un consultant, nu ca pe un agent de vânzări, iar noua lui companie a avut succes.

CE ALTCEVA POATE FI FĂCUT CU DEȘEURILE?

Proprietarul unei ferme de găini se întreba ce altceva ar fi putut face cu penele acestora. A colaborat cu cercetători de la Serviciul de Cercetări Agricole al Statelor Unite ale Americii și a aflat că penele de găină ar putea ajuta la salvarea copacilor înlocuind lemnul în diferite produse. Dacă înlocuiești jumătate din conținutul de lemn al hârtiei cu pene de găină, vei avea nevoie doar de jumătate din numărul de copaci. Fibra penei este mai fină decât cea a lemnului și poate aduna mai mulți spori, praf, celule moarte și alte particule, îmbunătățind astfel semnificativ aerul din case și birouri. De asemenea, penele ar putea fi folosite pentru a face compuși de plastic mai puțin denși pentru bordurile de mașină, exteriorul bărcilor și alte produse similare.

Compania producătoare de cauciucuri Goodyear are o centrală termică nepoluantă în Jackson, Michigan, care folosește drept combustibil doar cauciucuri uzate. În mod asemănător, Firestone a demonstrat că o tonă de cauciucuri poate produce 700 de litri de petrol și 500 de metri cubi de gaz metan. Acest proces ar putea elimina coșmarul ecologist în care miliarde de cauciucuri sunt împrăștiate peste tot. (Doar 9% din cauciucuri sunt reciclate). Este ilegal să arzi cauciucuri, iar gropile de gunoi devin tot mai rare.

Elasticele de plastic sunt astăzi făcute din furtune chirurgicale vechi. Gunoiul este comprimat în blocuri pentru construcție sau procesat în acid poliactic pentru a face saci de gunoi. Rumegușul este vândut sub formă de lemn de foc comprimat. Cenușa este folosită pentru îmbunătățirea solului. Iar reziduurile petrochimice stau la baza plastilinei siliconice.

Ce alte utilizări poate avea aşa cum este?

Ştii acele plase în care se vând fructele şi ceapa? Le poţi refolosi la plajă pentru a ţine în ele loţiunile de protecţie solară şi alte obiecte mici care s-ar putea pierde în nisip. Şi dacă le bagi în apă, se vor usca înainte să ajungi acasă.

Ce alte utilizări poate avea dacă este modificat?

Deşeurile medicale au devenit o problemă importantă pentru America. La începutul anilor '90, aproximativ 13.000 de tone de deşeuri medicale erau produse în fiecare zi de cele 6.800 de spitale din ţară. Majoritatea era incinerată, un proces care avea costuri mari de manipulare şi creştea riscurile emiterii de substanţe poluante în aer. Costul ridicat al transportării şi aruncării deşeurilor a făcut ca unele spitale să le arunce ilegal. Unele au fost aruncate de valuri pe plaje.

Combustion Engineering din Stamford, Connecticut, a creat un mod de a dezinfecta deşeurile medicale folosind microunde modificate care pot fi transportate din loc în loc. Deşeurile dezinfectate pot fi apoi comprimate şi depozitate în siguranţă în gropi de gunoi sau arse fără pericolul de emisii poluante. Procesul durează doar douăzeci de minute.

De ce să nu foloseşti un tricou pe post de avizier personal? O companie de electronice a creat un panou subţire şi programabil din LED-uri care poate fi prins pe un tricou. Mesaje personalizate de până la treizeci şi două de caractere se derulează continuu pe ecran, ceea ce uşurează comunicarea într-o cameră zgomotoasă.

Ce utilizări poate avea în alte domenii?

O comisie de experţi conservatori a luat conceptul de proprietate privată şi l-a aplicat unei probleme de mediu serioase. Ideea lor: măreşte proprietatea privată a elefanţilor pentru a ajuta la reducerea braconajului.

ELIMINĂ SAU MICŞOREAZĂ

Iniţial, gogoaşa americană nu avea gaură. Conform unei legende, un băieţel care se uita cum făcea mama lui gogoşi a observat că, de fapt, centrul acestora nu era bine copt. A luat o furculiţă şi a scos centrul fiecărei gogoşi, creând gaura de la gogoşă şi gogoaşa aşa cum o ştim.

Uneori, ideile apar din micşorarea unui subiect. Reducând de mai multe ori o idee, un obiect sau un proces, poţi să îţi îngustezi treptat provocarea până la partea sau la funcţia care este cu adevărat necesară – sau, poate, este potrivită pentru altă utilizare. De exemplu, dacă excluzi funcţiile războinice dintr-un tanc şi păstrezi doar greutatea şi şenilele, creezi un tractor.

A	B	C	D	E
F	G	H	I	J
K	M	N	O	P
Q	R	S	T	U
V	W	X	Y	Z

Poţi să găseşti o urare de Crăciun dintr-un singur cuvânt în desenul de mai sus?

Mesajul este „Noel“ (no L). (În limba franceză „Noel“ înseamnă „Crăciun“, iar în limba engleză „no L“ înseamnă „nici un L“ – *n.tr.*)

Găseşte lucruri pe care să le reduci, elimini, raţionalizezi, omiţi şi să le miniaturizezi punând următoarele întrebări:

- Dacă ar fi mai mic?
- Ce ar trebui să omit?
- Să îl împart pe jumătate? Să îl desfac? Să îl separ în părţi diferite?
- Minimalizat?
- Subţiază? Miniaturizează? Condensează? Compactează?
- Scade? Şterge?
- Regulile pot fi eliminate?
- Ce nu este necesar?

Ce poate fi subţiat?

Costumul spaţial de o sută treizeci şi cinci de kilograme de la NASA ar putea fi bun pentru munca în imponderabilitate, dar nu se va potrivi pentru mersul pe Marte. Prin urmare, NASA finanţează studii privind noi tehnologii de mobilitate care să scadă volumul costumelor spaţiale. Dava Newman, profesor de inginerie aerospaţială la MIT, încearcă să creeze un costum spaţial care să se aplice prin pulverizare. Grupul ei de cercetare lucrează la posibilitatea de a pulveriza un strat de material polimeric pe corpul unui astronaut într-o cabină asemănătoare cu cele folosite pentru bronzarea prin pulverizare. Costumul „a doua piele" ar putea fi îmbunătăţit prin utilizarea de lenjerie care să controleze temperatura, piese flexibile pentru încheieturi şi poate chiar un exoschelet.

Ce nu este necesar?

Dacă ecranele calculatoarelor pot fi micşorate atât de mult, de ce nu s-ar întâmpla la fel şi cu tastaturile? Două companii lucrează la dezvoltarea tastaturilor virtuale proiectate pentru a însoţi aparate portabile cum ar fi PDA-uri, tablet PC-uri şi telefoane mobile. O rază de laser proiectează pe birou sau pe altă suprafaţă plană conturul roşu-strălucitor al unei tastaturi. Un senzor asemănător cu cele folosite în camerele de filmat digitale monitorizează reflecţia unei lumini infraroşii proiectate în acelaşi loc. Din modul în care se schimbă aceasta, poate spune ce „taste" apeşi. Cel mai probabil, în cele din urmă, astfel de tastaturi virtuale vor fi încorporate în aparatele cu care lucrează pentru a dispărea atunci când nu sunt folosite.

Ce poate fi omis?

Dacă îţi place să schiezi pe apă, dar îţi este greu să găseşti pe cineva care să conducă barca, uită de şofer şi mergi singur. Solo este o barcă proiectată pentru a te ajuta să faci exact acest lucru. Este o ambarcaţiune lungă de opt metri şi jumătate, din fibră de sticlă, având toate comenzile, inclusiv acceleraţia, direcţia şi butonul pentru pornit-oprit pe maneta de comandă. Pentru un plus de siguranţă, butonul de oprire se activează când iei mâna de pe maneta de comandă.

Ce poate fi micşorat?

William Shockley, Walter Brittain şi John Bardeen nu sunt nume de familie. Însă micul dispozitiv pe care ei l-au inventat

în 1947, tranzistorul, a făcut ca diverse produse, de la aparate de radio de buzunar până la calculatoare personale, să fie practice şi ieftine. Mii de noi produse au apărut din această idee revoluţionară şi multe alte mii au avut de câştigat de pe urma miniaturizării.

Un fermier din Mexico creşte vaci care cântăresc cu 25% mai puţin decât media, însă produc aceeaşi cantitate de lapte precum cele normale.

Oamenii de ştiinţă de la UC Berkeley au creat cel mai mic motor electric – de trei sute de ori mai subţire decât un fir de păr uman. Paleta de aur a motorului se roteşte pe un ax făcut din mai multe nanotuburi de carbon băgate unele în altele.

CE PUTEM ÎMPĂRŢI SAU DISECA?

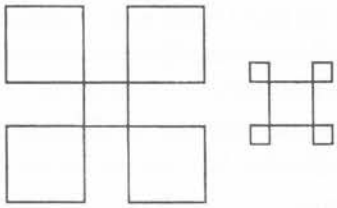
Compania de porţelanuri Lenox ştia că multe mirese şi-ar dori un set de farfurii din porţelan bun, dar că un astfel de set este prea scump pentru a fi oferit drept cadou de o singură persoană. Aşa că s-au întrebat: „Cum putem împărţi un set, astfel încât oamenii să cumpere doar câteva bucăţi?". Au adaptat o idee veche, registrul miresei, aşa că mireasa notează în el doar porţelan Lenox. Viitoarea mireasă îşi alege un vânzător cu care îşi înregistrează modelul de porţelan Lenox şi la care îi trimite pe invitaţii la nuntă. Această idee simplă – de a împărţi cumpărăturile importante – a făcut ca Lenox să fie producătorul de „porţelan bun" favorit şi una dintre companiile producătoare americane medii cu cea mai rapidă dezvoltare.

CUM POATE FI MINIMIZAT?

Noua lampă făcută de PID nu foloseşte pentru bază sau picior metalul, plasticul sau lemnul. În schimb, lampa stă pe un balon din poliester dur umplut cu heliu. Strânge sau eliberează sfoara pentru a aduce lumina mai sus sau mai jos. În funcţie de nevoile tale, lampa cu LED-uri poate fi îndreptată în sus pentru o lumină difuză, reflectată din tavan, sau în jos, pentru o lumină mai puternică. Şi având în vedere că este vorba de LED-uri, te poţi aştepta la consum redus de energie şi la o viaţă lungă a becului.

CE POATE FI DIMINUAT?

În ilustraţia de pe pagina următoare, pătratele interioare sunt de aceeaşi dimensiune. Totuşi, cel din dreapta pare mai mare. Acesta este rezultatul micşorării pătratelor care îl înconjoară.



Micşorând pătratele înconjurătoare din desenul din dreapta, pătratul interior pare mai mare decât cel din stânga.

Gândeşte-te la un produs ca la un obiect înconjurat de un grup de publicitate, marketing şi promoţii de vânzări şi programe, ca pătratele care înconjoară figurile din desen. Uneori, când aceste promoţii şi programe sunt micşorate, produsul (pătratul din centru) este perceput ca fiind mai mare decât în realitate.

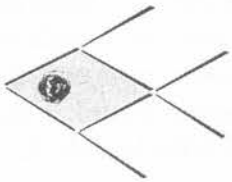
De exemplu, compară promoţiile minimizate de la Rolls Royce cu cele exagerate de la automobilele General Motors. De fapt, valoarea reală a unui Rolls nu este nici măcar apropiată de cea pe care o percepe o persoană obişnuită. Un Rolls obişnuit (modern) va dura aproape la fel de mult ca un automobil General Motors obişnuit (160.000 km) şi va avea la fel de multe probleme de întreţinere. Dar reclama funcţionează.

REARANJEAZĂ

Gândeşte-te la alfabet: ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUV WXYZ. Aceste 26 de semne au fost rearanjate în feluri care te pot face să râzi, să plângi, să te îngrijorezi, să te miri, să te întrebi, să iubeşti, să urăşti şi să cazi pe gânduri. Au fost aranjate pentru a forma *Hamlet, Tom Sawyer* şi Teoria Generală a Relativităţii.

Creativitatea, s-ar putea spune, înseamnă în mare parte să rearanjăm informaţiile pe care le cunoaştem pentru a afla ceea ce nu ştim. De obicei, rearanjarea oferă nenumărate variante pentru idei, bunuri şi produse. Un antrenor de baseball, de exemplu, poate schimba alinierea jucătorilor la bătaie de 362.880 de ori.

Acest joc, care probabil provine din Japonia, poate fi rezolvat repede dacă faci rearanjarea corectă. Aşază opt scobitori, aşa cum este arătat mai jos, în forma unui peşte care înoată spre stânga. Adaugă o monedă pentru a reprezenta ochiul peştelui.



Provocarea: Poţi să muţi doar trei scobitori şi moneda pentru a face ca peştele să înoate în direcţia opusă? (Soluţia se află la sfârşitul acestei secţiuni.)

Aşa cum putem muta peştele în diferite direcţii atunci când rearanjăm scobitorile, la fel putem crea noi idei rearanjând informaţiile existente.

Întreabă:

- Ce alt aranjament ar fi mai bun?
- Poţi schimba componentele între ele?
- Alt model? Altă aşezare?
- Altă secvenţă? Poţi schimba ordinea?
- Poţi inversa cauza şi efectul?
- Poţi schimba ritmul?
- Poţi schimba programul?

CE ALT ARANJAMENT AR PUTEA FI MAI BUN?

Practic, fiecare drum cu ascensorul este unul local. În drum spre etajul tău, ascensorul se opreşte poate de cinci, zece sau chiar de cincisprezece ori. Acesta este un mijloc de transport scump şi este frustrant pentru cei care aşteaptă la parter. Compania de ascensoare Schindler a găsit un aranjament mai bun. Când te apropii de ascensoare, tastezi etajul la care vrei să ajungi pe un panou de control centralizat. În schimb, panoul îţi spune care dintre ascensoare te va duce la destinaţie. Cu această simplă sortare, Schindler Elevator Corporation a reuşit să transforme fiecare ascensor într-un expres. Ascensorul te duce imediat la etajul al doisprezecelea şi se grăbeşte la parter. Asta înseamnă că blocurile pot fi mai înalte, că au nevoie de mai puţine ascensoare pentru o anumită densitate de persoane, că aşteptarea este mai scurtă şi că spaţiu preţios poate fi folosit pentru oameni, nu pentru ascensoare.

CUM AR PUTEA FI SCHIMBAT PROGRAMUL?

Ce se întâmplă dacă schimbi programul de prime? Creează „cătuşe de argint", un plan de bonificaţii cu întârziere. Stabileşte un anumit scop pentru un agent de vânzări care aduce, să spunem, 100.000 de dolari anual. Pentru fiecare an în care persoana depăşeşte 110.000 de dolari, ea va primi o primă de

2.500 de dolari – însă prima nu se plăteşte decât după ce persoana a stat în firmă şapte ani. Dacă agentul de vânzări îşi îndeplineşte norma în fiecare an în această perioadă, compania va plăti 17.500 de dolari plus dobândă. Dacă reprezentantul de vânzări pleacă înainte de împlinirea celor şapte ani, compania păstrează banii.

CUM AR PUTEA FI SCHIMBAT MODELUL?

Timberland Travel Gear a găsit un nou model pentru pantofii săi. Linia lor de pantofi este modulară. Poţi să cumperi carcasele (exteriorul) separat de şasiu (tălpi). Acest lucru permite exteriorului să fie mai flexibil, astfel încât poate fi presat pentru a ocupa mai puţin loc, reducând cu 50% volumul şi greutatea încălţămintei pentru călători. Dacă o parte a pantofului se uzează, nu mai eşti nevoit să îl arunci pe tot. Păstrezi elementul bun şi îl arunci pe celălalt. Acest nou model creează mai puţine deşeuri, este mai util şi mai valoros.

CUM AR PUTEA FI SCHIMBAT RITMUL?

Ce se întâmplă când agenţii de vânzări schimbă ritmul prezentării lor? Cei care vorbesc repede sunt uneori priviţi cu suspiciune, însă vorbirea rapidă poate mări puterea de convingere a unei persoane. O firmă a abordat cetăţenii din Los Angeles în parcuri şi în magazine, rugându-i să asculte un discurs înregistrat care demonstra cum cofeina ar trebui privită ca un drog periculos. Toţi subiecţii au ascultat acelaşi mesaj, însă jumătate au auzit 102 cuvinte pe minut, iar cealaltă jumătate 195 de cuvinte pe minut. Comunicatorul care vorbea rapid a fost privit ca fiind mai cunoscător şi mai obiectiv şi a fost mai eficient în a schimba atitudinea subiecţilor. Păstrând limitele, cu cât vorbeşti mai repede, cu atât este mai probabil ca oamenii să presupună că ştii despre ce vorbeşti.

CUM AR PUTEA FI REARANJATE COMPONENTELE?

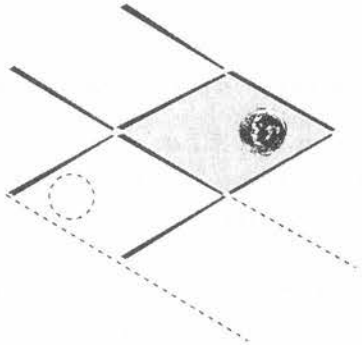
Această întrebare l-a ajutat pe un tânăr om de afaceri japonez să fie unul dintre cei care au făcut cel mai repede avere în istorie. Până în 1965, Japonia nu avea aproape deloc drumuri asfaltate în afara marilor oraşe. Ţara adopta rapid automobilul, însă drumurile se schimbaseră prea puţin din secolul al X-lea. Abia erau destul de late pentru a trece două maşini pe ele, aveau intrări ascunse, unghiuri moarte şi intersecţii la câţiva kilometri, unde se întâlneau câte şase drumuri din toate direcţiile

posibile. Accidentele ajunseseră la o rată alarmantă, mai ales noaptea. Presa cerea guvernului să ia măsuri, însă pavarea drumurilor ar fi durat douăzeci de ani, iar o campanie pentru condusul responsabil nu avea practic nici un efect.

Atunci, Tamon Iwasa s-a uitat la reflectorul de autostradă tradițional și i-a aranjat micile bile de sticlă care servesc drept oglinzi pentru a putea fi potrivite să reflecteze luminile farurilor care se apropie *din* orice direcție *în* orice direcție. Guvernul a montat sute de mii de reflectoare Iwasa și numărul accidentelor a scăzut vertiginos.

SOLUȚIA PEȘTELUI

Soluția problemei cu peștele: mută bănuțul și cele trei scobitori așa cum ți se arată mai jos.



RĂSTOARNĂ

Dacă îți inversezi perspectiva asupra ideilor, bunurilor sau serviciilor tale, îți vei deschide gândirea. Privește punctele de vedere opuse și vei vedea lucrurile pe care de obicei nu le observi.

Acest desen a fost conceput de Edgar Rubin în 1915 și poate fi văzut fie ca o vază, fie ca două fețe. Prin metoda răsturnării, iei lucrurile și le privești invers pentru a obține mai multe idei.

Dr. Albert Rothenberg, un cercetător celebru al procesului creativ, a identificat un proces pe care îl denumește „gândirea ianusiană", după zeul roman Ianus, care avea două fețe ce se uitau în direcții opuse. În gândirea ianusiană, două sau mai multe elemente opuse ori în antiteză sunt analizate simultan, fie ca existând unul lângă altul, fie ca apărând egal operative, valide sau adevărate. Dr. Rothenberg a identificat urme ale gândirii ianusiene în operele lui Einstein, Mozart, Picasso și Conrad. Modul de a folosi gândirea ianusiană este să întrebi:

„Care este opusul acestui lucru?“ şi apoi să încerci să îţi imaginezi ambele părţi opuse existând în acelaşi timp.

Întrebările pe care poţi să le pui atunci când foloseşti principiul răsturnării:

- Pot înlocui pozitivul cu negativul?
- Care sunt elementele opuse?
- Care sunt elementele negative?
- Să îl rotesc în sus în loc de în jos? În jos în loc de în sus?
- Să mă gândesc la el pe dos?
- Să inversez rolurile?
- Să fac ceva neaşteptat?

Cum poate fi transformat eşecul în succes?

De fiecare dată când încercăm să facem ceva şi dăm greş, ajungem să facem altceva. Oricât de simplistă ar putea părea această afirmaţie, este primul principiu al accidentului creativ. Inversând întrebarea din „De ce am dat greş?“ în „Ce am făcut?“, transformăm negativul în pozitiv. Cu ani în urmă, Roy Plunkett s-a hotărât să inventeze un nou refrigerant. În schimb, a creat un glob de material cleios şi alb care era bun conducător de căldură şi nu se lipea de suprafeţe. Fascinat de materialul neaşteptat, şi-a abandonat direcţia de cercetare originală şi a făcut experimente cu acest material interesant, care, în cele din urmă, a devenit un produs casnic, teflonul.

Ce parte negativă poate fi răsturnată?

Una dintre părţile negative atunci când ai haine frumoase o constituie notele de plată de la curăţătorie. Cum poate fi răsturnat acest lucru? Există un mod de a curăţa hainele fără a le duce la spălătorie? Un om de afaceri era convins că există şi a inventat un aparat care îndepărtează cutele şi mirosurile de la maximum trei obiecte de vestimentaţie o dată în aproximativ treizeci de minute. Extinde timpul de purtare al hainelor între curăţări. Whirlpool a cumpărat ideea şi prevede că are o potenţială piaţă în hoteluri, birouri şi aeroporturi.

Un magazin de îngheţată din New York oferă reduceri de preţuri în funcţie de scăderea temperaturii. Cu cât e mai frig, cu atât mai ieftină devine îngheţata.

POATE FI RĂSTURNAT PROGRAMUL?

Ar avea sens ca fermierii să răstoarne modul în care ară câmpurile făcând-o noaptea în loc de ziua? Peter Jurostzek şi colegii săi de la Universitatea din Bonn, în Germania, au descoperit că pe terenurile arate noaptea cresc de cinci ori mai puţine buruieni. Seminţele celor mai multe buruieni au nevoie de mai puţin de o milisecundă pentru ca germinarea să înceapă, pe când cele mai multe cereale pot creşte în întuneric complet. Plugul aduce seminţele temporar la suprafaţă înainte de a le îngropa la loc. Ogoarele de grâu au atât de puţine buruieni, încât nu mai este nevoie de pesticide.

SERVICIILE POT FI RĂSTURNATE?

Să ne întoarcem în trecut, când doctorii făceau vizite acasă. În loc să mergem la medic, hai să răsturnăm lucrurile şi să ne consultăm singuri acasă. Un sistem personalizat de monitorizare a sănătăţii este dezvoltat pentru uzul casnic. Curând, consumatorii vor avea monitorizare de calitate a sănătăţii în confortul şi intimitatea căminului. Analizele de circulaţie, de inimă şi de rinichi vor deveni la fel de uşor de făcut ca testele de sarcină. Folosind un astfel de sistem, pacienţii îi vor transmite medicului rezultatele prin intermediul Internetului, iar doctorul va putea să le spună ce să facă. Sau medicul ar putea alege să trimită o ambulanţă cu personal calificat care să le facă teste mai complicate şi să le asigure tratamente mai complexe.

AR FUNCŢIONA OPUSUL?

În loc să vinzi ceva, nu vinde nimic. Un designer izolat din Australia a inventat Invizibilul Jim, jucăria pe care nu o vede nimeni. După cum spune descrierea de pe cutie, Jim este „complet invizibil pentru ochii ameninţători" şi are mâini cu care nu apucă „după cum nu aţi văzut la TV" şi poate chiar să poarte un costum de „camuflaj" (vândut separat). Prezentat ca o alternativă pentru felicitări, preţul de vânzare cu amănuntul al obiectului este de trei dolari. Ambalajul – carton tipărit învelit în plastic – are un preţ de producţie de aproximativ zece cenţi.

POATE FI RĂSTURNAT PROCESUL?

De obicei, designerii de biciclete proiectează şaua ultima. Bicicleta Stylyx a fost prima la care şaua a fost proiectată de la început. Pornind de la final, Stylyx a creat o bicicletă cu un design

unic şi ergonomic, care scade durerile provocate de statul pe şa şi uşurează pedalatul.

Lego a creat o suită de design digitală în care îţi construieşti proiectul online, iar apoi Lego fabrică piesele necesare (plus câteva de rezervă) şi ţi le trimite pentru a-l construi. Astfel, începi cu proiectul final şi apoi îl construieşti.

POATE FI ROTIT?

Pe strada principală din Elmira, New York, erau două magazine de mobilă. Într-o zi, într-unul dintre ele a apărut un afiş care spunea: „Cea mai ieftină mobilă de pe stradă". Celălalt a răspuns cu „Cea mai ieftină mobilă din oraş".

„... din zonă."

„... din stat."

„... din America."

„... din Lumea Liberă."

„... din Lume."

„... din Univers."

După o pauză de câteva zile, primul proprietar de magazin a pus din nou afişul său iniţial: „Cea mai ieftină mobilă de pe stradă". A înţeles că tot ce avea de făcut era să susţină că vindea mai ieftin decât concurentul său de pe acea stradă.

CUM POŢI FACE CEVA NEAŞTEPTAT?

Care ar fi reacţia ta dacă un coş de gunoi ar începe să vorbească? Nemţii au creat primul coş de gunoi care poate mulţumii oamenilor atunci când aceştia păstrează curăţenia. Se aşteaptă ca în acest fel să încurajeze oamenii, într-un mod plăcut, să arunce deşeurile în coşuri de gunoi şi nu pe străzi. Coşurile de gunoi plasate strategic, alimentate de celule solare, vor fi capabile să spună „mulţumesc" în trei limbi.

Inversează-ţi perspectiva. Priveşte următoarea ilustraţie. Avionul vine spre tine sau se depărtează?

Privește din nou. Poți să îl faci să își schimbe direcția? Dacă nu vezi avionul venind spre tine, imaginează-ți că îl privești de sus. Dacă nu îl poți vedea depărtându-se, imaginează-ți că te afli sub el și că îl vezi zburând spre stânga. Se poate ca atunci când te-ai uitat prima dată la el, să îl fi văzut zburând într-o singură direcție. A durat câteva momente, dar după ce te-ai concentrat puțin, ai descoperit o nouă percepție, un nou mod de a privi avionul. La fel se întâmplă și cu ideile. Dacă te concentrezi pentru câteva secunde, poți descoperi o nouă percepție.

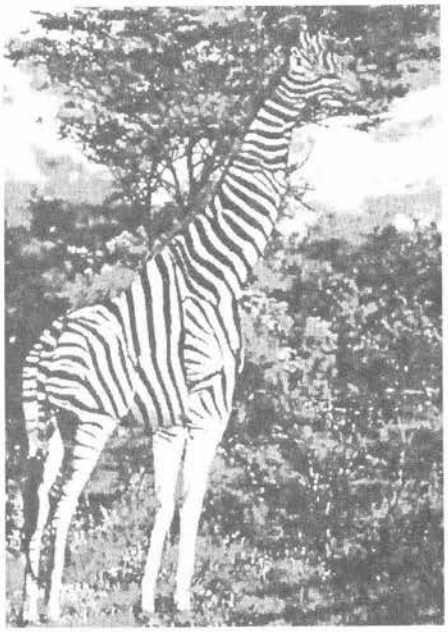
REZUMAT

Toate ideile se află într-o stare de flux continuu. Nu există ceva care să poată fi numit ideea supremă, așa cum nu există poemul suprem care să facă inutile toate poeziile următoare sau o simfonie supremă care să transforme toate compozițiile muzicale ulterioare în imitații. Gândește-te la capodopera lui Leonardo da Vinci, *Mona Lisa*. A lucrat la ea vreme de patru ani și a tot încercat să o îmbunătățească până în clipa morții.

Privim ilustrația și, imediat, vedem o girafă, după care trecem mai departe.

Câți dintre noi observă că pielea girafei este ciudată? E vărgată. De fapt, are dungi de zebră. Odată ce identificăm girafa, presupunem că totul la ea este în regulă și nu mai punem nimic la îndoială. Gândim stereotipic.

Adesea, în cadrul seminariilor, dau unui grup o lumânare, o placă de plută și o cutie cu bolduri. Provocarea este să fixeze lumânarea de perete în așa fel încât ceara să nu curgă pe podea. Celor mai mulți participanți le este foarte greu să găsească soluția. Totuși, când aceștia primesc o lumânare, o placă de plută și boldurile și cutia separat, majoritatea rezolvă rapid problema, deoarece acum văd cutia ca pe ceva mai mult decât un recipient.



În primul caz, cutia în care se află boldurile este subiectul unei anumite asociații.

Participanţii o văd doar ca pe un recipient pentru ace, nu ca pe un posibil suport de perete pentru lumânare.

Când este dată separat, participanţii înţeleg repede cum ar putea să o folosească pentru a rezolva problema prinzând-o cu boldurile de perete ca pe o platformă şi aşezând lumânarea pe ea. Funcţia oricărui obiect nu este moştenită în obiectul în sine, ci se dezvoltă din observaţie şi din asociaţia pe care o facem cu el.

Participanţii la seminar se uită la cutia cu bolduri şi nu văd detaliile. Iar detaliile conţin, uneori, germenii unei idei care va duce la o descoperire creativă. Enumerarea părţilor sau atributelor unui subiect îţi va permite să treci de noţiunea stereotipă despre subiect ca fiind un întreg şi să descoperi legături pe care probabil că altfel le-ai fi ratat.

Închipuie-ţi că vrei să îmbunătăţeşti uşa rotativă, cea folosită la clădirile de birouri şi la magazine. Ai putea să alcătuieşti o listă cu atributele unei uşi rotative şi apoi să te concentrezi asupra fiecărui atribut pe rând punând întrebările SCAMPER.

Posibilele atribute sunt:

- Are compartimente individuale.
- Dacă o împingi cu mâna creezi energia care o mişcă.
- Este făcută din sticlă transparentă.
- Este nevoie să fie împinsă de unul sau mai mulţi oameni o dată.

Atributul *împinsă cu mâna pentru a crea energie* te inspiră să cauţi moduri de a stăpâni toată energia creată voluntar de miile de oameni care o împing zilnic. Aceasta declanşează ideea de a *modifica* uşa rotativă pentru a produce electricitate din forţa oamenilor care o împing – adică, *a pune energia în alt scop*. Separând uşa rotativă în atribute ne-a ajutat să trecem de noţiunea noastră obişnuită despre uşa rotativă şi ne-a inspirat să găsim un mod creativ de a stăpâni energia potenţială a uşii.

Există un dans liber în care participanţii improvizează în fiecare clipă pentru a exprima tema generală. Apoi există baletul tradiţional, în care fiecare pas este stabilit cu precizie de coregrafie. Aceste tehnici liniare dirijează cu precizie informaţia în aşa fel încât înaintezi cu paşi hotărâţi către o nouă idee.

Gupul B

ÎNCERCAREA PUTERII

Tehnică: Analiza câmpului de forţă
Descriere: Cum să alcătuieşti un grafic al forţelor negative şi pozitive ale unei provocări şi cum să le măreşti, apoi, pe cele pozitive şi să le micşorezi pe cele negative.

CUTIA CU IDEI

Tehnică: Analiza morfologică
Descriere: Cum să identifici şi să delimitezi parametrii unei provocări pentru a produce rapid mii de idei noi.

GRILA DE IDEI

Tehnică: Grila FCB
Descriere: Cum să găseşti idei noi şi strategii creative utilizând o grilă pentru a organiza grupuri complexe de informaţii.

BOBOCUL DE LOTUS

Tehnică: Alcătuirea unei diagrame
Descriere: Cum să faci o diagramă a obstacolelor şi apoi să le foloseşti pentru a-ţi atinge scopul.

PHOENIX

Tehnică: Întrebări
Descriere: Cum să folosești o listă de întrebări pentru rezolvarea problemelor – stabilită inițial de CIA – cu scopul de a-ți dirija gândirea.

MARILE LINII AERIENE TRANSPACIFICE ŞI COMPANIA STORM DOOR

Tehnică: Matrice
Descriere: Cum să creezi un index de cuvinte-cheie și cum să le combini și să le potrivești pe acestea într-o matrice pentru a produce noi idei.

VIITORUL FRUCT

Tehnică: Scenarii de viitor
Descriere: Cum să proiectezi un scenariu de viitor pentru a profita de oportunitățile neașteptate.

CAPITOLUL ZECE

ÎNCERCAREA PUTERII

„Te aperi când puterea îți este scăzută,
ataci când este din plin."

SUN TZU

Un bun antrenor de fotbal nu spune niciodată: „Există un singur mod în care câștigă marile echipe de fotbal, iar noi trebuie să facem la fel". În schimb, el încearcă să găsească punctele puternice și pe cele slabe din echipa lui, testând și observând fiecare jucător în parte. Apoi, îi înlocuiește pe jucătorii mai slabi sau îi învață să își depășească sau să își ascundă slăbiciunile. De exemplu, dacă un fundaș nu poate trece de adversari, antrenorul l-ar putea învăța să dribleze. Doar în acest fel poate antrenorul să arunce în joc talentele unice ale echipei.

O echipă de fotbal are un singur scop: să câștige. Pentru aceasta, antrenorul va dezvolta o strategie care să mărească punctele tari ale echipei și să le micșoreze pe cele slabe. De exemplu, dacă o echipă are o apărare slabă, strategia ar putea fi să își învețe echipa să îi țină pe adversari în jumătatea lor de teren. Fiind conștient de aspectele pozitive și de cele negative ale echipei sale, antrenorul își folosește cât mai eficient cunoștințele despre fotbal pentru a câștiga meciuri.

Același lucru se întâmplă și cu provocările. Trebuie să fii conștient de forțele negative și de cele pozitive care operează într-o provocare înainte de a începe să alcătuiești o strategie pentru a o rezolva. Strategia ta ar trebui să îți permită să profiți de factorii pozitivi în timp ce îi elimini sau îi diminuezi pe cei negativi.

Acest joc al minţii este modelat după *analiza câmpului de forţă*, o tehnică dezvoltată prima dată de psihologul social Kurt Lewin. Îţi permite să vezi cum forţele pozitive şi cele negative te trag şi te împing spre situaţia cea mai bună sau cea mai rea.

Forţele pozitive şi cele negative nu stau nemişcate să le faci o poză. Vibrează, trag şi împing constat. „Încercarea puterii" este un cadru de care poţi lega aceste forţe pentru a le studia. Te poate ajuta:

1. Să îţi defineşti provocarea
2. Să identifici punctele tari pe care le poţi amplifica
3. Să identifici punctele slabe pe care le poţi diminua

ALGORITM

1. *Scrie provocarea pe care încerci să o rezolvi.*
2. *Descrie posibilitatea cea mai bună şi cea mai rea*; ce se poate întâmpla în cel mai bun caz şi în cel mai rău.
3. *Fă o listă a condiţiilor specifice situaţiei*. Condiţiile sunt orice modifică sau restricţionează natura ori existenţa subiectului tău. Acestea sunt orice consideri tu că este necesar pentru a rezolva o anumită provocare.
4. *Observă „încercarea puterii"*. Pe măsură ce notezi condiţiile, vei descoperi forţele care te împing spre cel mai bun caz şi pe cele care te trag spre catastrofă. Confruntă una după alta fiecare condiţie cu opusul ei, specificând puterile ei de atracţie şi de respingere.

În exemplul de pe pagina următoare, situaţia analizată este siguranţa postului unei persoane. Condiţiile notate pentru siguranţa postului sunt: dosarul, relaţiile cu clienţii, lucrul în echipă, nivelul de energie, creativitatea, abilitatea de conducere şi dedicarea la locul de muncă. Lângă fiecare condiţie se află cazurile cel mai bun şi cel mai rău.

În ilustraţia de pe pagina următoare, consideră că centrul reprezintă situaţia actuală, în timp ce cazurile cel mai bun şi cel mai rău joacă încercarea puterii cu condiţiile siguranţei locului de muncă. Majoritatea condiţiilor sunt împinse către cazul cel mai bun. Totuşi, două condiţii, relaţiile cu clienţii şi creativitatea, sunt trase către cazul cel mai rău.

Există trei moduri de a trage o condiţie către cazul cel mai bun.

ÎNCERCAREA PUTERII				
PROVOCARE: CARE ESTE SIGURANŢA ACTUALĂ A POSTULUI MEU?				
CEL MAI BUN CAZ (PROMOVARE)	+	CENTRU	−	CEL MAI RĂU CAZ (CONCEDIERE)
SUCCESE	← DOSAR			EŞECURI
PLĂCUT			RELAŢII CU CLIENŢII →	NEPLĂCUT
RESPECTAT	← LUCRUL ÎN ECHIPĂ			NEPLĂCUT
INTENS	← NIVEL DE ENERGIE			SCĂZUT
RIDICAT			CREATIVITATE →	SCĂZUT
CARISMĂ	← ABILITATEA DE CONDUCERE			FĂRĂ CARISMĂ
ANGAJAMENT	← DEDICAREA LA LOCUL DE MUNCĂ			RUTINĂ

1. Amplifică punctele tari
2. Diminuează slăbiciunile
3. Adaugă mai multe forţe pozitive

Ai putea alege să îţi întăreşti şi mai mult forţele pozitive: dosarul, lucrul în echipă, nivelul de energie, abilitatea de conducere şi dedicarea la locul de muncă.

Pentru a reduce slăbiciunile, reîncadrează-le ca provocări:

„În ce moduri aş putea să îmi îmbunătăţesc relaţiile cu clienţii?"

„În ce moduri aş putea să îmi îmbunătăţesc creativitatea?"

În final, ai putea crea noi forţe pozitive pentru a le contracara şi mai mult pe cele negative; de exemplu, ai putea lucra la o nouă condiţie pozitivă de a compune rapoarte şi să adaugi această forţă la analiza ta.

Secretul este să lucrezi în anumite condiţii. Un ulcior din lut care stă în soare va rămâne acelaşi. Trebuie să treacă prin căldura puternică a unui cuptor pentru a deveni porţelan. Această tehnică îţi poate oferi o înţelegere profundă a „lutului" provocării tale. Totuşi, trebuie să îi faci ceva pentru a se întâmpla „cel mai bun caz".

Acum, să ne gândim la probabilitatea ca o anumită companie să facă o vânzare importantă. În cel mai bun caz, va încheia vânzarea, în cel mai rău, o va pierde în întregime.

ÎNCERCAREA PUTERII			
PROVOCARE: PROBABILITATEA DE A PERFECTA O VÂNZARE IMPORTANTĂ			
CEL MAI BUN CAZ (ÎNCHEIEREA VÂNZĂRII)	+	CENTRU	−	CEL MAI RĂU CAZ (PIERDEREA VÂNZĂRII)
SUPERIOR	← PRODUS			INFERIOR
NIMIC			CONCURENȚĂ →	SUPERIOR
CEL MAI SCĂZUT	← NEVOIA CLIENTULUI		PREȚ →	CEL MAI RIDICAT
REAL	← CUNOȘTINȚELE CLIENTULUI			PUȚIN SAU NIMIC
RIDICAT	← BUGETUL CLIENTULUI			SLAB
CAPABIL SĂ CUMPERE				INCAPABIL SĂ CUMPERE
EXCELENT			PREZENTARE DE VÂNZĂRI →	SLAB
ÎNVINGE-I	← RĂSPUNSURI LA OBIECȚII			INCAPABIL DE ÎNVINS
PLĂCUT DE CLIENT			COMPATIBILITATE CU CLIENTUL →	NEPLĂCUT DE CLIENT

Forțele negative sunt:

- Produsele concurenței sunt percepute ca fiind superioare.
- Prețul nostru este mai mare decât cel al produselor alternative.
- Am făcut o prezentare slabă.
- Relația noastră cu clientul ar putea fi mai bună.

Forțele pozitive sunt:

- Produsul nostru este mai bun decât alte produse asemănătoare.
- Clientul are o nevoie reală pentru acest produs.
- Clientul nostru este capabil și gata să cumpere.
- Am răspuns la toate obiecțiile ridicate și le-am depășit.

Opţiunile sunt:

1. Ne putem întări mai mult forţele pozitive.
2. Putem reîncadra forţele negative ca provocări de rezolvat. De exemplu:
   „În ce moduri ar putea produsul nostru să fie perceput ca superior?"
   „În ce moduri am putea adăuga valoare produsului pentru a-i justifica mai bine preţul?"
   „În ce moduri ne-am putea revanşa pentru prezentarea prost făcută?"
   „În ce moduri ne-am putea îmbunătăţi relaţia cu clientul?"
3. Adaugă mai multe forţe pozitive, cum ar fi serviciul de relaţii cu clienţii, finanţarea inclusă, aducerea de personal suplimentar pentru a ajuta la câştigarea vânzării şi aşa mai departe.

În încercarea puterii, amplificarea punctelor tari este lovitura; diminuarea slăbiciunilor este jocul de picioare. Gândeşte-te cum Steven Jobs şi Stephen Wozniak au creat Apple Computers. În 1976, punctul lor forte era un design unic pentru un calculator personal; cea mai mare slăbiciune a lor era o lipsă totală de capital – în total aveau 1.300 de dolari.

- Jobs a amplificat principalul lor punct forte vânzând cincizeci de calculatoare încă nefabricate unui lanţ de magazine pentru pasionaţii de calculatoare, bazându-se pe designul lor unic.
- A diminuat slăbiciunea lor obţinând un credit pentru a cumpăra componente, bazându-se pe vânzările calculatoarelor nefabricate.
- A adăugat o forţă pozitivă folosind profiturile câştigate din vânzarea primelor şase sute de calculatoare pentru a începe să lucreze la modelul Apple II, care a avut un succes enorm.

Apple a fost listată la bursă la sfârşitul anilor '80 şi, după trei săptămâni, acţiunile ei valorau mai mult decât cele ale companiei Ford Motors.

REZUMAT

A fost odată un om care a murit şi a ajuns în Iad, drumul spre Rai fiindu-i blocat de un munte uriaş. Deşi indignat că se afla în Iad, omul a presupus că nu avea ce face pentru a schimba situaţia, aşa că s-a resemnat să sufere pe vecie. Nu a descoperit niciodată că muntele era pus pe roţi – pentru a ajunge în Rai nu trebuia decât să împingă muntele în lături.

Odată ce ai identificat forţele care acţionează în provocarea ta, acestea devin la fel de mobile ca un munte pe roţi. Poţi să înveţi să trăieşti cu elementele negative, limitându-ţi opţiunile şi compromiţându-ţi scopul, sau poţi să le schimbi poziţia şi să le anulezi impactul.

CAPITOLUL UNSPREZECE

CUTIA CU IDEI

„În luptă nu există decât forțe normale și extraordinare, însă combinațiile lor sunt infinite; nimeni nu le poate cuprinde cu mintea pe toate."

SUN TZU

La pocher, cea mai bună mână posibilă este chinta roială – cinci cărți consecutive și de aceeași culoare.

Dacă ți s-ar permite să păstrezi ce cărți dorești, să renunți la celelalte și să continui să tragi cât de multe cărți vrei, în cele din urmă ai avea o chintă roială. Într-un număr stabilit de cărți de joc există multe combinații, unele bune, altele nefolositoare. Cu cât creezi mai multe combinații, cu atât mai mare este probabilitatea de a obține o mână câștigătoare. Acesta este, în esență, principiul din spatele Cutiei cu idei.

Cutia cu idei este alcătuită după *cutia morfologică*, creată de Dr. Fritz Zwicky. Este un mod de a combina parametrii unei provocări în noi idei (parametru înseamnă în acest context caracteristică, factor, variabilă sau aspect). Tu alegi numărul și felul parametrilor pentru provocare; important este să generezi parametri și apoi să notezi variațiile fiecăruia.

Gândește-te la parametri ca la culorile de la cărțile de joc (treflă, caro, cupă și pică) și la variații ca la diferitele cărți din fiecare culoare. Găsind diferite combinații de variante ale parametrilor, creezi noi idei.

ALGORITM

1. *Definește-ți provocarea.*
2. *Alege parametrii provocării.* Pentru a stabili dacă un parametru este destul de important pentru a-l adăuga, întreabă-te: „Ar mai exista provocarea fără parametrul pe care mă gândesc să îl adaug în cutie?"

3. *Întocmește lista variantelor*. Sub fiecare parametru, fă o listă cu cât mai multe variante dorești pentru acesta. Numărul de parametri și de variante va determina complexitatea tabelului. De obicei, este mai ușor să găsești noi idei într-un cadru simplu decât într-unul complex. De exemplu, un tabel cu zece parametri, fiecare dintre ei având câte zece variante, produce 10 miliarde de potențiale combinații.
4. *Încearcă diferite combinații*. Când ai finalizat tabelul, fă legături la întâmplare între parametri și variante, alegând unul sau mai multe elemente din fiecare coloană și apoi combină-le în moduri complet noi. Dacă lucrezi cu un tabel care conține zece sau mai mulți parametri, ți-ar putea fi mai ușor să studiezi întregul tabel, iar apoi să te limitezi treptat la porțiunile care par deosebit de productive. Este ca și cum ai căuta stele într-o cutie.

Să vedem un exemplu.

NOUL COȘ DE RUFE

Situație: Sunt un director de marketing la o companie care produce coșuri de rufe. Piața s-a maturizat și compania are nevoie de un nou model pentru a captiva imaginația clientului. Provocarea mea este: „În ce moduri aș putea îmbunătăți modelul de coș de rufe?"

Descriere: Analizez coșurile de rufe și fac o listă a parametrilor lor de bază. Mă hotărăsc să lucrez cu patru parametri (material, formă, finisare și poziție) și am de gând să folosesc cinci variante pentru fiecare.

ÎMBUNĂTĂȚIREA COȘULUI DE RUFE				
	MATERIAL	FORMĂ	FINISARE	POZIȚIE
1	NUIELE	PĂTRAT	NATURAL	STĂ PE PODEA
2	PLASTIC	CILINDRIC	VOPSIT	PE TAVAN
3	HÂRTIE	RECTANGULAR	TRANSPARENT	PE PERETE
4	METAL	HEXAGONAL	FOSFORESCENT	TOBOGAN SPRE SUBSOL
5	PLASĂ	CUB	NEON	PE UȘĂ

Cutia cu idei: Îmi construiesc tabelul cu parametrii în partea de sus, lăsând cinci căsuţe sub fiecare dintre ei, pentru variante. Pentru a genera variaţii, mă întreb:

- Ce *materiale* ar putea fi folosite pentru a face coşuri de rufe?
- Ce *forme* pot avea coşurile de rufe?
- Ce *finisări* pot fi folosite pentru coşuri de rufe?
- Care sunt *poziţiile* pentru coşuri de rufe?

Sub fiecare titlu notez cinci variante.

Căutarea ideii: Următorul pas este să aleg la întâmplare una sau mai multe variante şi să le unesc pentru a crea noi posibilităţi. Aceste combinări aleatorii pot atrage noi idei sau potenţiale soluţii.

După ce am făcut alegeri la întâmplare din tabel, una dintre combinaţiile de variante a provocat o idee pentru un nou model.

Ideea: Folosind combinaţia aleatorie de plasă, cilindru, vopsit şi aşezat pe uşă, am inventat coşul de rufe în formă de plasă pentru coş de baschet, lung de aproximativ 100 de centimetri, ataşat de un inel metalic şi atârnat de un panou care se prinde de uşă. Acest model permite copiilor să joace baschet cu rufele murdare în timp ce le pun în coş. Când acesta se umple, este golit trăgând de un şiret.

Cinci alternative pentru fiecare parametru generează 3.125 de combinaţii diferite. Dacă doar 10% se dovedesc folositoare, aceasta ar însemna 312 idei noi. Teoretic, un tabel de idei perfect construit conţine toate soluţiile posibile pentru o anumită problemă. În practică, tabelul poate fi incomplet; un parametru important sau o variantă s-ar putea să nu fi fost incluse. Când ţi se pare că s-a întâmplat acest lucru, ar trebui să te gândeşti iar şi să reglezi parametrii sau variaţiile după cum este nevoie.

NOUA EXTENSIE DE AFACERI PENTRU SPĂLĂTORIILE DE MAŞINI				
	METODĂ	PRODUSE SPĂLATE	ECHIPAMENT	PRODUSE VÂNDUTE
1	COMPLET	MAŞINI	ATOMIZOARE	PRODUSE ÎNRUDITE
2	SINE	CAMIOANE	BENZI RULANTE	NIMICURI
3	MÂNĂ	CASE	CABINE	CĂRŢI LA REDUCERE
4	MOBIL	HAINE	USCĂTOARE	PRODUSE COMESTIBILE
5	COMBINAŢIE	CÂINI	PERII	ŢIGARETE

Ideile noi şi invenţiile nu sunt decât noi combinaţii ale părţilor şi segmentelor existente. Cutia cu idei îmbină informaţiile existente în noi modele provocatoare, iar ideile apar aproape din întâmplare, din senin. Când vor apărea ideile, vei rânji ca un copil care a prins primul lui peşte.

NOUA EXTENSIE DE AFACERI PENTRU SPĂLĂTORIILE DE MAŞINI

Proprietarul unei spălătorii de maşini întâmpina greutăţi. Pentru a supravieţui avea nevoie de o nouă extensie a pieţei sau de o nouă idee. A analizat „spălare" şi a hotărât să lucreze cu patru parametri: metoda de spălare, produsele spălate, echipamentul folosit şi alte produse vândute.

A alcătuit un tabel cu cei patru parametri în partea de sus; sub fiecare a notat câte cinci alternative. Apoi a ales la întâmplare unul sau mai multe elemente din fiecare parametru şi le-a unit pentru a forma o nouă idee.

Combinaţia aleatorie – câini, perii, cabine, atomizoare, uscătoare şi produse înrudite, a dat naştere ideii pentru o spălătorie de câini cu auto-servire. Aceasta are rampe care duc la căzi aşezate la înălţimea taliei în care proprietarii îşi spală animalele, le periază (cu perii oferite gratis), le şamponează şi le usucă. În plus, vinde propria lui gamă de produse pentru întreţinerea câinilor, cum ar fi şampon şi balsam. Proprietarii de animale de companie îşi spală câinii în timp ce maşina lor este spălată automat.

În imaginea de mai jos, vedem punctul spre care arată săgeata ca parte a unei linii diagonale, chiar dacă acesta se află, de fapt, mai aproape de cea verticală. Avem tendinţa să ignorăm relaţia cu linia verticală şi să vedem punctul *doar* ca pe o continuare a liniei diagonale. Aceasta ilustrează principiul *sorţii comune*: evenimentele care *par* a fi continue pot fi văzute ca o singură entitate, nu ca unele distincte. Acest lucru explică de ce obişnuim să percepem elementele unei provocări ca fiind un întreg, nu ca fiind separate.

Aproape în acelaşi fel, avem tendinţa să observăm elementele unei provocări ca fiind un întreg, ignorând chiar şi legăturile

evidente dintre acestea. Modul în care percepem lucrurile face ca aceste relaţii să fie aproape invizibile, însă adesea ne conduc spre noi idei. Cutia cu idei ne permite să vedem aceste legături separând un întreg în părţi pe care le amestecăm.

Noi produse pentru editor

Un editor care caută noi produse se hotărăşte să lucreze cu patru parametri: tipuri de cărţi, proprietăţi ale cărţilor, procesul de publicare şi formele de informare.

Sub fiecare parametru trece zece alternative, obţinând un număr de 10 x 10 x 10 x 10 sau 10.000 de combinaţii posibile. Presupunând că 10% dintre acestea oferă idei cu adevărat utile, ar putea obţine o cifră probabilă de 1.000 de idei bune care sar de colo-colo în jurul lui ca puricii.

Legând între ele cartea de bucate, mirosul, publicitatea şi calitatea ridicată, editorul nostru a creat o carte de bucate cu mirosuri, pe care o companie alimentară importantă să o folosească pentru cadouri. Toate reţetele folosesc produsele companiei şi fiecare este însoţită de o ilustraţie, astfel încât cititorul să îşi dea seama nu doar cum va arăta mâncarea, ci şi cum va mirosi.

CUTIE CU IDEI PENTRU EDITURĂ				
	TIPURI	PROPRIETĂŢI	PROCESE	FORME
1	FICŢIUNE	SUNET (CĂRŢI AUDIO)	OBŢINEREA MANUSCRISELOR	CADOURI CARTEA DE PE MĂSUŢĂ
2	NONFICŢIUNE	CULOARE	PRODUCŢIE	BROŞURI
3	CLASICI	TEXTURĂ	MARKETING	ANTOLOGII
4	CĂRŢI EDUCATIVE (GĂTIT, GOSPODĂRIE ETC.)	RESPONSABILITĂŢI SOCIALE	DISTRIBUŢIE TRADIŢIONALĂ SAU NETRADIŢIONALĂ	SOFTWARE
5	AFACERI	ILUSTRAŢII	PROGRAM PENTRU CULES	COPERTĂ CARTONATĂ
6	MANUALE	SUPORT: HÂRTIE SAU CD	LICHIDĂRI DE STOC	COPERTĂ CARTONATĂ SIMPLU
7	COPII	MIROS	PUBLICITATE	CALITATE RIDICATĂ
8	RELIGIE	EXERCIŢII, JOCURI SAU PROBLEME	TIMPUL DE LA MANUSCRIS LA PRODUSUL FINAL	REVISTĂ
9	MISTER	GUST	CUNOAŞTERE SAU DIVERTISMENT	FOAIE VOLANTĂ
10	SPORT	FORMĂ MARE, MICĂ SAU STRUCTURĂ NEOBIŞNUITĂ	DESIGN ŞI FORMAT	VÂNDUTĂ ÎMPREUNĂ CU ALTE PRODUSE

Apoi, editorul a combinat nonficţiune, responsabilităţi sociale, publicitate, obţinerea manuscriselor, distribuţia netradiţională şi coperta cartonată pentru a crea un nou concept editorial. Doreşte să plătească fiecărui autor de vârf câte 60.000 de dolari pentru a scrie cărţi de câte o sută de pagini pe subiecte de responsabilitate socială. Va vinde spaţiu publicitar în aceste volume pentru a finanţa editarea şi tipărirea şi le va distribui gratuit unui grup de 150.000 de oameni importanţi. În final, editorul va vinde cartea iniţială în magazine, va vinde drepturile de retipărire editorilor de cărţi cu copertă cartonată simplă şi licenţa editorilor străini.

VÂNZAREA UNEI CĂRŢI

Acelaşi editor avea o carte cu discursuri standard care se vindea foarte prost. A hotărât să găsească un mod novator de a o vinde. După ce a analizat cum sunt vândute cărţile, a ales patru parametri: prezentare, distribuţie, promovare şi vânzare.

Sub fiecare parametru, a enumerat câte zece variante şi s-a jucat cu diferite combinaţii făcute la întâmplare până când a găsit o nouă idee.

A combinat prezentarea ca funcţie, distribuţia prin alte puncte de desfacere cu amănuntul, asigurarea de articole gratuite în ziare şi vânzarea prin propria forţă directă şi a obţinut ideea de a prezenta discursurile din carte ca pe nişte suluri de hârtie puse într-o cutie de carton, numită *Conservă de discursuri*. Acest nou produs a fost vândut în magazinele de birotică, dar şi în cele obişnuite. Apoi, editorul a scris şi a trimis la ziarele importante articole despre această nouă formă de prezentare, câştigând astfel un bun volum de publicitate gratuită. O colecţie mediocră de discursuri standard a devenit un bestseller răsunător.

În exemplele despre edituri, am putut produce 1.000 de combinaţii posibile. Cu cât foloseşti mai multă imaginaţie atunci când te gândeşti la parametri şi la variante, cu atât mai multe combinaţii posibile poţi crea. De exemplu, să presupunem că alegi cinci parametri cu câte douăzeci de variante de atribute. Aceasta ţi-ar oferi 20 x 20 x 20 x 20 x 20 sau 320.000 de combinaţii posibile, totul fără să îţi oboseşti mintea.

Uneori, cele mai bune idei sunt rezultatul fluxului întâmplării. Ideile mari şi mici apar ca rezultat al unei combinaţii accidentale. Un vânzător de automobile a alcătuit un tabel de idei şi s-a jucat cu el zi de zi. Într-una dintre ele, a legat aleatoriu între ele miros, aer condiţionat, controlat manual şi miros de maşină nouă.

Această combinaţie întâmplătoare l-a condus la ideea unui sistem de control al mirosului din maşină. Cu o atingere de buton, şoferii pot alege între iasomie, mentă, miros de piele proaspătă şi parfum, toate fiind împrăştiate de sistemul de aer condiţionat. Din câte spune vânzătorul, aromele plăcute vor spori confortul călătoriei. Se gândeşte să îşi vândă patentul unui producător de maşini.

REZUMAT

Când scrii o poezie, descoperi că însăşi nevoia de a-ţi potrivi mesajul într-o formă dată îţi cere să îţi explorezi imaginaţia pentru noi sensuri. Respingi anumite feluri de a scrie şi cauţi altele, încercând întotdeauna să rearanjezi cuvintele într-un mod nou şi creativ. Forma este un ajutor pentru a găsi noi sensuri, un stimul pentru a descoperi esenţa a ceea ce doreşti să exprimi. Gândeşte-te cât de multe sensuri a putut pune Shakespeare în piesele lui pentru că erau scrise în vers alb şi nu în proză sau în sonete, deoarece erau limitate la paisprezece versuri.

Introducerea provocării tale într-o cutie cu idei o simplifică şi o condensează într-un mod asemănător. Te obligă să găseşti noi conexiuni şi noi sensuri; imaginaţia trebuie să sară pentru a umple spaţiile goale şi pentru a da un înţeles întregului. Închipuie-ţi un mim ce interpretează un om care îşi plimbă câinele. Braţul lui este întins ca şi cum ar ţine lesa. Când mâna îi zvâcneşte înainte şi înapoi, *vezi* câinele care trage de lesă pentru a mirosi câte ceva. Câinele şi lesa devin partea cea mai reală a scenei, chiar dacă nu există. Cu ajutorul cutiei cu idei poţi vedea o conexiune (mimul şi braţul lui) care va oferi stimulul pentru ca imaginaţia ta să umple spaţiile goale (câinele şi lesa) şi să creeze o nouă idee.

CUTIE CU IDEI PENTRU VÂNZAREA UNEI CĂRŢI				
	PREZENTARE	DISTRIBUŢIE	PROMOVARE	VÂNZARE
1	COPERTĂ: CARTONATĂ SAU NU	VÂNZĂTORI ŞI DISTRIBUITORI TRADIŢIONALI	RECLAMĂ	FORŢA VÂNZĂRILOR DIRECTE
2	COMPACT DISC	DISTRIBUŢIE CU ALŢI EDITORI	RECENZII	PRIN POŞTĂ
3	AMBALATĂ ÎMPREUNĂ CU ALTE OBIECTE	DISTRIBUŢIE LA EXPOZIŢII ŞI ÎNTRUNIRI	EMISIUNI DE TELEVIZIUNE	VÂNZĂRI SPECIALE: CADOURI ŞI REDUCERI
4	AMBALAJ ÎN FUNCŢIE DE ANOTIMP	MAGAZINE DE CALCULATOARE	INSERŢII ÎN PLUS, CUPOANE	VÂNDUTĂ LA TELEVIZOR

CUTIE CU IDEI PENTRU VÂNZAREA UNEI CĂRŢI				
	PREZENTARE	DISTRIBUŢIE	PROMOVARE	VÂNZARE
5	CADOU	ALTE MAGAZINE CU AMĂNUNTUL	FILME BAZATE PE CARTE	DIN UŞĂ ÎN UŞĂ
6	SINGURĂ SAU ÎN SERIE	LANŢ DE MAGAZINE	LEGATĂ DE ACŢIUNI DE CARITATE	REPREZENTANŢI INDEPENDENŢI
7	COPERTĂ ÎN RELIEF SAU SUPRACOPERTĂ	DIRECT LA CLIENT	ARTICOLE GRATUITE ÎN ZIARE	VÂNZĂRI LA ŞCOLI ŞI BIBLIOTECI
8	COPERTĂ CU NIMICURI ÎNCORPORATE, CUM AR FI UN SUPORT DE CARTE	PRINTR-UN PRODUCĂTOR DE BUNURI ÎNRUDITE	SEMINARII ŞI ATELIERE	SETURI PENTRU VÂNZĂRI
9	CREEAZĂ AMBALAJUL PENTRU A AVEA O FUNCŢIE, CUM AR FI OPRITOR DE UŞĂ	PERSONAL	REDUCERI ÎN TIMP	LEGĂTURI CU AUTORUL
10	AMBALAJ CA UN MIJLOC ALTERNATIV DE PUBLICITATE	PRIN ÎNTÂLNIRI ACASĂ	CONCURS	VINDE DREPTURILE ÎN STRĂINĂTATE

CAPITOLUL DOISPREZECE

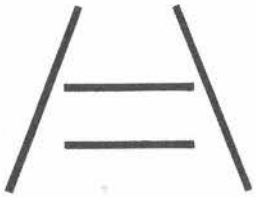
GRILA DE IDEI

„Prin urmare, comandantul iscusit îşi alege o poziţie din care nu poate fi învins şi nu pierde nici un prilej de a-şi domina adversarul."

SUN TZU

Există o ordine vastă în univers. De fiecare dată când arunc o monedă în aer, se întoarce şi aterizează pe podea. Deoarece *există* o ordine, lucrurile pot fi separate şi înţelese. Când NASA trimite în spaţiu patru rachete la jumătate de secundă distanţă, impresia vizuală care ne rămâne este că acestea decolează aproape simultan. Putem spune că vedem patru rachete „în acelaşi timp". Aceasta este iluzia simultaneităţii. Pentru a avea totul în ordine, încercăm să percepem spontan lucruri care nu sunt spontane.

În desenul de mai jos, cele două linii orizontale au aceeaşi lungime, însă cea superioară pare mai lungă.



Aceasta este cunoscută ca iluzia Ponzo şi este explicată de faptul că încercăm să percepem imaginea ca pe un întreg şi experienţele noastre ne fac să vedem liniile verticale ca pe şinele de tren care se pierd în depărtare.

Singurul mod de a percepe ce se află cu adevărat acolo este să cercetăm fiecare linie în parte ca pe un „eveniment" separat.

Universul afacerilor este, de asemenea, format din evenimente separate, însă spunem lucruri ca „asta e o afacere bună" sau „asta e o piaţă solidă" de parcă toate evenimentele ar apărea ca

o singură entitate în același timp. Pentru a găsi oportunități, trebuie să privești separat evenimentele care alcătuiesc universul afacerilor și să înțelegi legăturile dintre ele. O grilă de idei este creată pentru a te ajuta să faci exact acest lucru.

ALGORITM

Grila de bază este grila FCB, un instrument puternic care îți permite să comprimi cantități mari de informații complexe. A fost dezvoltată pentru prima dată în 1978 de Richard Vaughn, un director de cercetare la compania de publicitate mondială Foote, Cone & Belding.

Implicarea ridicată reprezintă percepțiile produselor scumpe, cum ar fi mașinile și bărcile.

Implicarea scăzută reprezintă produsele mai puțin costisitoare, cum ar fi obiectele casnice obișnuite.

Gândirea reprezintă produsele cognitive, analitice, numerice, verbale pentru care consumatorul dorește informații și date. De exemplu, automobile, bărci, calculatoare, camere video și foto etc.

Sentimentul reprezintă produsele care fac apel la dorințele și nevoile emoționale ale consumatorului, cum ar fi călătoriile, înfrumusețarea, produsele cosmetice și așa mai departe.

Îți așezi produsul pe grilă cercetându-l atât pe el, cât și potențiala piață. De exemplu, asigurarea de viață s-ar înscrie în cvadrantul din stânga sus, insecticidul, la stânga jos, și bijuteriile în partea din dreapta jos.

Odată ce produsul este așezat, ai o bază solidă pentru a genera idei. Poți citi și înțelege grila imediat, deoarece limbajul vizual folosit în așezare este descifrat intuitiv. Este ca și cum ai vedea marea pentru prima dată: de la prima privire afli la fel de mult despre imensitatea ei cât ai afla și într-o lună de studiu.

Grila FCB îți permite:

- Să identifici găurile din piață.
- Să prevezi cererea pentru noi idei de produse.
- Să îți formulezi o strategie de publicitate.
- Să îți repoziționezi afacerea sau produsul prin:
  Poziționarea acestora, astfel încât să se afle la distanța minimă de concurentul pe care vrei să îl întreci.
  Poziționarea acestora, astfel încât să se afle la distanța maximă de concurentul pe care vrei să îl întreci.

GRILA FCB

	GÂNDIRE	SENTIMENT
IMPLICARE PUTERNICĂ	1.	2.
IMPLICARE SCĂZUTĂ	3.	4.

Lăsarea neschimbată a poziţiei şi încercarea de a amplifica percepţiile consumatorului.

Când foloseşti grile, păstrează-ţi analiza simplă, clară şi succintă. Dacă grila este prea elaborată şi durează prea mult să fie comunicată, îşi va pierde sensul. Gândeşte-te la grilă ca la o bucată de sfoară care capătă sens doar în legătură cu lucrurile pe care le leagă.

FOLOSIREA GRILEI PENTRU A OBŢINE IDEI

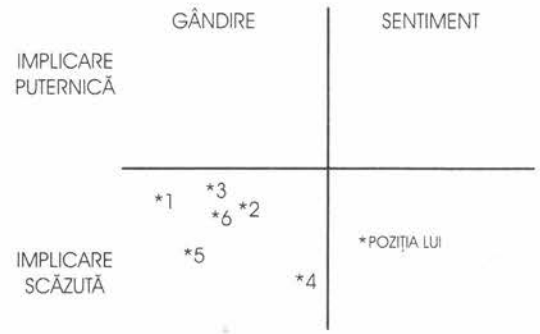
Oamenii se gândesc la un balon ca la un material neîntrerupt şi solid care este plin cu aer. Dar dacă te uiţi cu un microscop la materialul din care este făcut balonul vei vedea că nu este deloc neîntrerupt; este plin de găurele. Balonul este un fel de plasă în care găurile sunt atât de mici, încât moleculele de aer nu pot scăpa prin ele. Nu există, de fapt, în tot universul ceva „solid" şi „neîntrerupt".

Deci, cu siguranţă nu poate exista nici o companie „solidă" sau o piaţă fără găuri. Un mod de a obţine noi idei este să localizezi găurile dintr-o piaţă, o industrie sau o afacere. Grila de idei uşurează acest lucru.

O editură importantă se confrunta cu provocarea: „În ce moduri aş putea publica o carte unică despre grădinărit, pentru copiii cu vârste cuprinse între patru şi unsprezece ani?".

Mai întâi a făcut o cercetare la şase mari edituri prin metodele obişnuite – sondaje, chestionare, registre de vânzări etc. – şi a descoperit că, de obicei, cărţile de grădinărit pentru copii erau instructive, bine ilustrate, clare şi cu un preţ accesibil. A desenat o grilă şi le-a aşezat pe toate cele şase pe diferite niveluri în cvadrantul din stânga jos, ca fiind cărţi de gândire şi implicare scăzută.

A studiat grila şi a hotărât că opţiunile lui de bază erau:

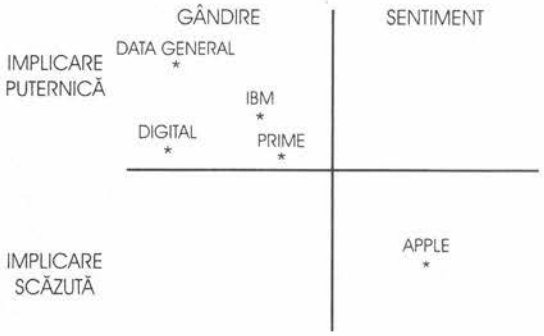


1. *Cvadrantul din stânga jos:* şi-ar putea poziţiona cartea împotriva volumelor existente ca fiind una de gândire şi de implicare scăzută.
2. *Cvadrantul din stânga sus*: ar putea crea o carte de gândire şi de implicare puternică, cum ar fi o enciclopedie.
3. *Cvadrantul din dreapta sus:* ar putea crea o carte de sentiment şi implicare ridicată. Exemplele ar include volume de artă, unele ambalate cu obiecte destul de scumpe.
4. *Cvadrantul din dreapta jos:* ar putea crea o carte de sentiment şi de implicare scăzută, cum ar fi una de colorat, ambalată împreună cu obiecte mai puţin scumpe.

Editorul a examinat toate opţiunile şi a hotărât să se concentreze pe cvadrantul din dreapta jos.

Folosind grila pentru a căuta găurile din piaţă, a descoperit ideea de care avea nevoie, plutind ca o floare într-un vas.

Ideea: O carte de colorat intitulată *Cum să creşti supă de legume*. Volumul descrie o supă de legume delicioasă, apoi îndrumă cititorul prin etapele muncii adevărate: plantarea seminţelor, udat, plivit, culesul legumelor şi, în final, să gătească supa şi să o mănânce. Cartea a fost un bestseller.



FOLOSIREA GRILEI PENTRU A APLICA IDEI

O nouă idee cere, de obicei, imaginaţie şi efort pentru a obţine rezultate. De exemplu, esenţa competiţiei este diferenţierea; a crea ceva mai bun şi diferit faţă de competiţie. Totuşi, uneori chiar şi o diferenţă funcţională evidentă nu vinde dacă nu îi cauţi o aplicare plină de imaginaţie.

Uită-te la Apple Computers. Succesul lor incredibil nu s-a datorat dimensiunii mici a produsului sau a preţului redus. Până la urmă, de ce ar vrea cineva să cumpere de la un producător necunoscut un aparat electronic sofisticat care să arate ca o jucărie? Apple nu avea cum să îşi susţină superioritatea faţă de IBM, Digital Equipment, Data General sau Prime, având în vedere poveştile de groază de atunci despre piaţa calculatoarelor. În schimb, Apple a oferit o aplicare ingenioasă a ideii lor.

Mai întâi, au făcut un grafic al mediului de calculatoare după cum am văzut la pagina 154.

Ideea genială a celor de la Apple a fost să evite poziţionarea companiei în grupul aglomerat de concurenţi uriaşi din cvadrantul din stânga sus. A provoca aceşti giganţi în propriul lor cvadrant ar fi fost ca şi cum ar fi provocat un banc de pirania la un meci de polo.

Au evitat acea poziţionare preferând să nu se prezinte ca un microcalculator sau un microminicalculator. Au făcut ceva diferit. S-au poziţionat în cvadrantul din dreapta jos, cât mai departe posibil de giganţii pieţei şi au dezvoltat o strategie de marketing şi de publicitate care scotea în evidenţă:

- Un calculator nou şi complet diferit, destinat oamenilor obişnuiţi, nu experţilor.
- Termenul „calculator personal" ca opus celui de minicalculator.
- A face parte dintr-o generaţie complet nouă de calculatoare.
- Uşor de folosit.

Apple a ales cvadrantul din dreapta jos – un risc enorm pentru acele vremuri. Exista cu adevărat o piaţă pentru calculatoarele personale ca nişte jucării, făcute pentru oamenii obişnuiţi? Exista. Folosind imaginaţia în poziţionarea ideii lor, fondatorii companiei au făcut miliarde în timp ce au acaparat piaţa pe care au văzut-o în grilă.

REZUMAT

Grila te ajută să navighezi pe apele înşelătoare ale pieţei. Acestea nu sunt nici calme, nici frumoase, ci un cod care are nevoie de interpretare. Grila îţi spune totul sau nimic, în funcţie de cum o descifrezi. Scoate sunetele potrivite şi modelele vor apărea ca un port în mijlocul ceţurilor.

CAPITOLUL TREISPREZECE

BOBOCUL DE LOTUS

„Arta războiului cunoaşte opt tipuri de teren."

SUN TZU

Într-o zi, broasca şi-a scos capul din fântână şi s-a lăudat ţestoasei de mare că era cea mai fericită creatură de pe pământ. Putea să înoate prin noroi şi să se bucure de o libertate de mişcare mai mare decât toţi creveţii şi mormolocii din jurul ei. A invitat-o pe ţestoasă să coboare în fântână şi să vadă cu ochii ei. Aceasta a refuzat-o şi, în schimb, s-a lăudat cu perspectivele ei din afara fântânii.

– O distanţă de o mie de kilometri nu este suficientă pentru a descrie întinderea oceanului şi nimeni nu poate nici măcar spera să ajungă la fundul lui, a zis ţestoasa. E trist că tu te uiţi la cer printr-un tub.

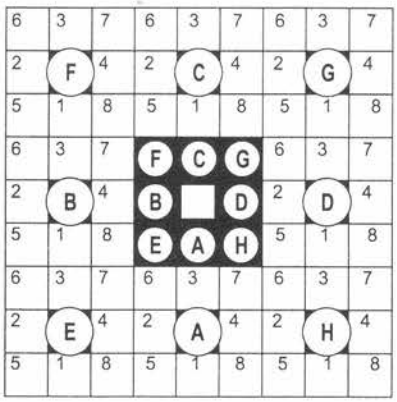
Broasca a fost îngrozită când a auzit acestea şi a înţeles că traiul în fântână îi limita perspectiva.

Într-un fel, nu semănăm şi noi cu broasca? Toate elementele unei organizaţii se află în fântâni separate şi vedem doar ce se află în a noastră. Cumpărătorii se află în fântâna aprovizionării, resursele umane sunt în fântâna personalului, serviciile, în cea a serviciilor şi aşa mai departe. Întreaga organizaţie operează asemenea broaştelor din fântână. Nu există o perspectivă de 360 de grade.

Trebuie să căpătăm o imagine de dimensiuni oceanice a problemelor noastre. Trebuie să cunoaştem scopurile, temele şi sub-temele pentru a genera idei bune. Yasuo Matsumura de la Centrul de Cercetări Manageriale Clover din Chiba, Japonia, a dezvoltat Bobocul de Lotus, o tehnică de gândire creativă care, prin diagrame, ne ajută să facem acest lucru.

Bobocul de lotus

Începe cu o problemă sau cu o idee şi extinzi tema în mai multe teme până când creezi câteva puncte de intrare. În Bobocul de Lotus, petalele, sau temele, din jurul centrului bobocului sunt rupte simbolic câte una, dezvăluind o componentă-cheie sau subtemă. Această abordare este urmărită în cercuri tot mai largi până când tema este cercetată în întregime. Grupul de teme şi de sub-teme care sunt dezvoltate într-un mod sau altul oferă diferite posibilităţi.



ALGORITM

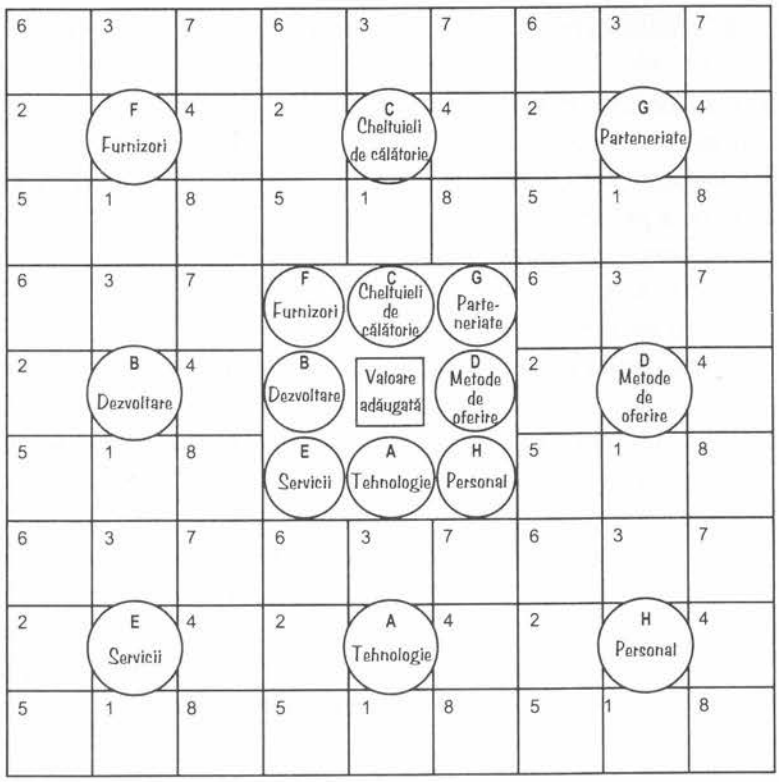
1. *Desenează o diagramă Boboc de Lotus şi scrie problema sau ideea în centrul diagramei.*
2. *Scrie componentele sau temele semnificative ale subiectului tău în cercurile care îl înconjoară pe cel din centru, notate de la A la H.* Numărul optim de teme pentru ca o diagramă să poată fi uşor de gestionat este între şase şi opt. Dacă ai mai mult de opt, desenează diagrame adiţionale.

   Pentru a te ajuta să te hotărăşti ce teme să foloseşti, pune întrebările: „Care sunt obiectivele mele specifice?", „Care sunt constantele problemei mele?", „Dacă subiectul meu ar fi o carte, care ar fi titlurile capitolelor?", „Care sunt dimensiunile problemei mele?".
3. *Foloseşte ideile scrise în cercuri ca teme centrale pentru petalele de lotus sau căsuţele dimprejur.* Astfel, ideea sau aplicaţia pe care ai scris-o în cercul A va deveni tema centrală pentru căsuţa A de mai jos, din mijloc. Devine acum baza pentru a genera opt noi idei sau aplicaţii.
4. *Continuă procesul până când diagrama Bobocului de Lotus este completă.*

Să presupunem, de exemplu, că vrei să creezi mai multă valoare pentru organizaţia ta mărind productivitatea sau scăzând costurile. Ai putea scrie „valoare adăugată“ în căsuţa din centru. Apoi, în cercurile notate de la A la H din jurul căsuţei centrale, scrie cele mai importante opt zone din organizaţie în care ai putea creşte productivitatea sau scădea costurile. De asemenea, scrie aceleaşi domenii importante în cercurile cu literele corespunzătoare răspândite în diagramă.

Acum, fiecare zonă reprezintă o temă principală care leagă între ele căsuţele din jur. De exemplu, în diagrama model, cuvântul „tehnologie“ din cercul A serveşte ca temă pentru grupul de căsuţe de sub el.

Pentru fiecare temă încearcă să te gândeşti la opt moduri în care poţi adăuga valoare. Te ajută să formulezi fiecare temă ca pe o întrebare adresată ţie însuţi. Întreabă: „În ce moduri am putea folosi tehnologia pentru a ne mări productivitatea?“ şi „În ce moduri am putea folosi tehnologia pentru a scădea costurile?“. Dacă vei completa toată diagrama, vei avea 64 de noi idei sau moduri de a mări productivitatea sau de a reduce costurile.



În Bobocul de Lotus, ideile evoluează în alte idei şi aplicaţii. Deoarece componentele tehnicii sunt dinamice, ideile par să curgă spre exterior cu un impuls conceptual propriu. Bobocul de lotus îţi permite să urmăreşti întregi sisteme de elemente aflate în interacţiune. Ideile şi gândurile nu sunt doar acte şi părţi izolate care plutesc prin mintea ta. Dacă nu priveşti un întreg sistem şi toate componentele lui, s-ar putea să nu vezi relaţiile-cheie şi felul în care acestea interacţionează.

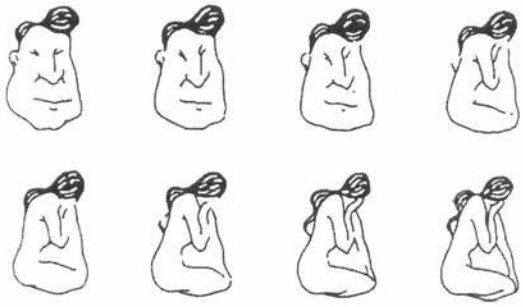
Chris Messina, membră în comitetul director al unei universităţi, dorea să creeze mai multă valoare pentru universitatea ei. A ales ca teme „furnizori", „cheltuieli de călătorie", „parteneriate", „metode de oferire a cursurilor", „personal", „tehnologie", „servicii" şi „dezvoltare".

Pentru fiecare temă a găsit câte opt idei. De exemplu, în căsuţa „metode de oferire" ea a trecut ideea de a folosi videotelefoane pentru a interacţiona cu studenţii de la alte universităţi prin teste de cultură generală. Extinzând căsuţa, ea a transformat „videotelefoane" într-o altă temă şi a notat încă opt idei sau aplicaţii despre cum ar putea adăuga valoare prin folosirea videotelefoanelor. Una dintre ideile adoptate de universitate a fost să aibă cursuri de limbi străine predate de vorbitori nativi aflaţi în alte ţări. O altă metodă de oferire a cursurilor dezvoltată de şcoală este un program pentru seminarii electronice în care sunt invitaţi experţi din exterior, iar profesorul participă mai mult ca un egal, nu ca o autoritate.

Un aspect important al acestei tehnici este că te face să nu mai reacţionezi la o imagine statică a problemei şi îţi lărgeşte perspectiva pentru a vedea toată problema, relaţiile şi legăturile dintre componentele ei. Directorii de producţie de la Volvo au început cu „automobil mai sigur" ca problemă centrală. O temă a fost cum să facă faţa şi spatele mai sigure. Una dintre idei a fost să instaleze un senzor de viteză ultrasonic pe bara de protecţie reglat pentru o „distanţă de staţionare necesară (cam două secunde)". Un ecran de atenţionare îl avertizează pe şofer dacă este prea aproape de maşina din faţă. Acest lucru i-a făcut pe managerii de la Volvo să se gândească la alte utilizări pentru senzori ca instrumente de siguranţă, aşa că au reproiectat ideea pentru a include avertizarea maşinii din spate cu un ecran cu LED-uri care spune „Eşti prea aproape". Cu acest sistem, va fi întotdeauna o distanţă suficientă pentru oprire între cel puţin trei maşini, chiar dacă doar una dintre ele îl are.

REZUMAT

În ilustrația de mai jos, poți începe cu fața unui bărbat care se transformă treptat în silueta unei femei. Dacă ai vedea doar primul și ultimul desen, ai crede că sunt două subiecte diferite. Urmărind cum liniile se schimbă în legătură una cu alta, vei constata că un nou tipar apare.



În mod asemănător, Bobocul de Lotus începe cu o temă care evoluează în alte teme și sub-teme care sunt interconectate, iar acestea se dezvoltă într-un nou tipar.

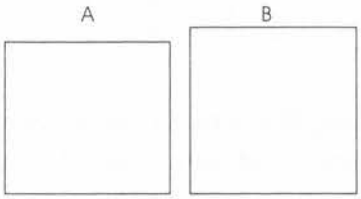
În general, proprietățile de nivel mai înalt sunt considerate ca fiind emergente. Dacă o mașină a fost dezmembrată și toate piesele au fost strânse într-o grămadă, proprietatea dispare. Dacă așezi piesele în grupuri determinate de funcțiile lor, începi să vezi un tipar și să faci legături între grupuri care ar putea să te facă să îți imaginezi proprietatea emergentă, mașina pe care apoi o poți construi.

CAPITOLUL PAISPREZECE

PHOENIX

„Înainte de a purta lupta,
generalul care câştigă bătălia
face multe calcule în templu."

SUN TZU



Care dintre figurile geometrice este un pătrat perfect?

Dacă alegi A, aşa cum face majoritatea oamenilor, greşeşti. B este pătratul perfect. Oamenii au tendinţa să supraestimeze lungimile liniilor verticale în comparaţie cu cele orizontale. Prin urmare, liniile verticale ale lui A sunt percepute ca fiind de aceeaşi lungime cu cele orizontale.

Dacă ţi-ai fi pus următoarele întrebări, ai fi ales pătratul corect:

- Ce este un pătrat perfect?
- Cum pot stabili care dintre figurile geometrice este un pătrat perfect?
- Pot să stabilesc din ochi care este pătratul perfect?
- Ar trebui să folosesc un instrument de măsură?

Întrebările te ajută să îţi estimezi provocările; dau o îndrumare conştientă gândirii tale. Când îţi pui o întrebare, trebuie să te gândeşti la ea. Şi când îţi pui întrebarea potrivită, trebuie *să inventezi* şi *să te gândeşti* la ceva.

Columbo, faimosul detectiv de televiziune jucat de Peter Falk, nu investiga crimele căutând indicii. În schimb, purta discuţii cu suspecţii, căutând, prin intermediul întrebărilor, să îi facă să vorbească şi să explice. Recunoştea că nu ştia nimic în afară

de propria-i ignoranţă şi părea dornic să înveţe de la oricine. Totuşi, rezultatul inevitabil al unui astfel de interogatoriu era că suspectul ajungea într-o stare de iritare şi, în final, îşi mărturisea vina.

Columbo nu îşi rezolva cazurile cu o întrebare sau două, ci punând o serie lungă de întrebări. A-ţi pune o singură întrebare ar fi ca şi cum ai încerca să înţelegi roata examinând o spiţă. Este nevoie de multe spiţe, de un butuc şi de o margine pentru a face un lucru numit roată, iar noi trebuie să vedem întregul obiect pentru a-l înţelege. În acelaşi fel, pentru a înţelege o provocare, trebuie să pui o serie de întrebări, nu doar una sau două. Pentru a face acest lucru, foloseşte o listă de întrebări.

O listă de întrebări te ajută să fii sigur că nici un aspect al provocării nu este trecut cu vederea. Citeşte următorul şir de numere cu o frecvenţă de aproximativ una pe secundă, apoi uită-te în altă parte şi încearcă să ţi le aminteşti în ordine:

79140

Acum, fă acelaşi lucru cu acest şir de numere:

2658931470539

Cel mai probabil ţi-ai amintit primul şir în întregime, iar pe al doilea ţi l-ai adus aminte doar în parte, cam şapte numere. Aceasta se întâmplă deoarece memoria noastră este limitată la aproximativ şapte elemente, cu o abatere de plus, minus două. Chiar dacă ai putea crede că ştii toate întrebările pe care ar trebui să le pui despre orice situaţie, nu le poţi enumera atunci când ai nevoie.

În afară de cazul în care provocarea ta este extrem de uşor de rezolvat, trebuie să ştii ce întrebări să pui.

Phoenix este o listă de întrebări alcătuită de CIA pentru a-i încuraja pe agenţi să privească o provocare din multe unghiuri diferite. A folosi Phoenix este ca şi cum ai ţine provocarea în mână. Poţi să o întorci, să o priveşti de dedesubt, să o vezi dintr-o parte, să o întorci în altă poziţie, să îţi imaginezi soluţii şi să deţii cu adevărat controlul asupra ei.

Foloseşte lista Phoenix ca o bază pe care să îţi construieşti propriul set de întrebări. Notează-le pe cele bune atunci când le auzi de la alţii şi continuă să le adaugi în lista proprie. Cu întrebările potrivite poţi rezolva o provocare în acelaşi fel în care Columbo ar rezolva un caz; adică, pune un număr de întrebări,

apoi, brusc, pune întrebarea care întoarce totul pe dos. Când acest lucru se întâmplă, ai putea spune că „ai fost un Columbo al provocării".

ALGORITM

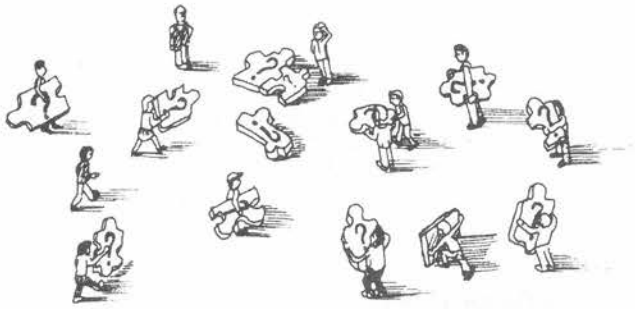
1. *Scrie-ţi provocarea*. Izolează provocarea la care vrei să te gândeşti şi angajează-te să afli *un* răspuns, dacă nu chiar acel răspuns, *până* la o dată anume.
2. *Pune întrebări*. Foloseşte lista Phoenix pentru a diseca provocarea în cât mai multe moduri diferite poţi.
3. *Înregistrează-ţi răspunsurile*, cererile de informaţii, soluţiile şi ideile pentru a le evalua şi analiza.

LISTA PHOENIX

PROBLEMA

- De ce este nevoie să rezolvi problema?
- Ce beneficii vei obţine dacă rezolvi problema?
- Ce nu se ştie?
- Ce nu înţelegi încă?
- Ce informaţii ai?
- Care este problema?
- Informaţiile sunt suficiente sau insuficiente? Sau redundante? Sau contradictorii?
- Ar trebui să faci o diagramă a problemei? Un desen?
- Care sunt graniţele problemei?
- Poţi să desfaci problema în mai multe părţi? Poţi să le scrii pe hârtie? Care sunt legăturile dintre părţile problemei?
- Care sunt constantele problemei (lucrurile care nu se schimbă)?
- Ai mai văzut această problemă?
- Ai mai văzut problema într-o formă uşor diferită?
- Cunoşti o problemă înrudită?
- Încearcă să te gândeşti la o problemă familiară care are aceeaşi necunoscută sau una asemănătoare.
- Presupunem că descoperi o problemă înrudită cu a ta care a fost deja rezolvată. Poţi să o foloseşti? Poţi să îi foloseşti metoda?
- Poţi să îţi reformulezi problema? În câte feluri diferite poţi să o faci? Mai general? Mai particular? Regulile pot fi schimbate?

- Care sunt cel mai bun caz, cel mai probabil caz şi cel mai rău pe care ţi le poţi închipui?

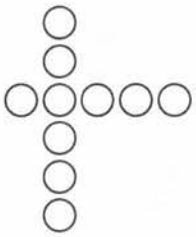


PLANUL

- Poţi să rezolvi întreaga problemă? O parte a ei?
- Care ai vrea să fie rezolvarea? Poţi să ţi-o închipui?
- Cât poţi să determini din necunoscută?
- Poţi să extragi ceva util din informaţiile pe care le deţii?
- Ai folosit toate informaţiile?
- Ai ţinut cont de toate noţiunile esenţiale ale problemei?
- Poţi separa paşii procesului de rezolvare a problemei? Poţi stabili corectitudinea fiecăruia?
- Ce tehnici de gândire creativă poţi folosi pentru a genera idei? Câte tehnici diferite?
- Vezi rezultatul? Câte rezultate vezi?
- În câte feluri ai încercat să rezolvi problema?
- Ce au făcut ceilalţi?
- Poţi intui soluţia? Poţi verifica rezultatul?
- Ce ar trebui să fie făcut? Cum ar trebui să fie făcut?
- Unde ar trebui făcut?
- Când ar trebui făcut?
- Cine ar trebui să o facă?
- Ce trebuie să faci acum?
- Cine va fi responsabil?
- Poţi folosi această problemă pentru a o rezolva pe alta?
- Care este setul unic de calităţi care face această problemă să fie aşa cum este ea şi nu altfel?
- Ce jaloane pot marca cel mai bine progresul tău?
- Cum vei şti când ai reuşit?

Încearcă să foloseşti lista de întrebări pentru a rezolva această problemă dificilă, cunoscută drept Crucea Grecească. Pe o masă, aranjează zece monede ca în ilustraţia următoare. Mută

doar *două* monede în altă poziţie pentru a forma două şiruri care să conţină câte *şase* monede fiecare, numărate şi pe verticală şi pe orizontală.



Soluţia se află în Rezumatul acestui capitol.

Să presupunem că ai definit un „trandafir" ca o floare albă, roz sau roşie care se oferă unei femei frumoase, unei gazde plăcute sau unui prieten decedat. Etichetarea unei flori complexe cu un singur cuvânt (trandafir) şi cu o singură descriere nu ţi-ar trezi curiozitatea. Totuşi, dacă ai pune o serie de întrebări despre trandafiri, ai putea prezenta mai bine floarea, cum este cultivată, ţepii ei, bobocii, mirosul, felul în care alţii au folosit-o şi cum poate fi oferită mai corect.

Calificarea oricărui subiect cu doar o etichetă şi o descriere scade curiozitatea şi limitează imaginaţia. Gândeşte-te la industria oţelului. Directorii au calificat un proces complex cu o singură etichetă (oţel masiv) şi o singură descriere (procesul integrat) şi au suferit ani întregi din cauza unei industrii neeconomice. În cele din urmă, un grup de tineri a pus o serie de întrebări care au schimbat industria.

Procesul oţelului integrat fusese neeconomic încă de la inventarea lui în anii 1870 – presupune să începi cu minereu de fier, să creezi temperaturi foarte mari doar pentru a le scădea şi să transporţi mase metalice pe mari distanţe. Singura dată când industria s-a descurcat bine a fost în timpuri de război – era o părticică valoroasă din America.

Un grup de tineri manageri a pus întrebări agresive despre fiecare pas al procesului de producţie a oţelului şi a descoperit că procesul integrat contrazice legile de bază ale economiei.

Ceea ce au descoperit a fost că încă de la începutul anilor 1970, cererea pentru oţel crescuse. Totuşi, pentru ca turnătoriile integrate să onoreze cererea, trebuia să li se adauge noi unităţi, ceea ce necesita investiţii substanţiale. Cum cererea creşte cu paşi mici, extinderea nu avea să fie profitabilă până când nu ajungea la noua capacitate a turnătoriei. Dacă o turnătorie alegea să nu se extindă, şi-ar fi pierdut clienţii. În industria oţelului,

dacă nu poţi onora comenzile la timp, clienţii nu aşteaptă. Confruntate cu această alegere, companiile s-au extins. Prin urmare, companiile erau profitabile doar pentru acel timp în care cererea ajungea la noua capacitate. Când cererea depăşea acea capacitate, turnătoriile integrate ar fi fost obligate să se extindă iar. Descoperirea aceasta a dus la găsirea unei soluţii.

Ideea: Tinerii care au pus întrebările au propus o schimbare de la uriaşa fabrică „integrată", în continuă extindere, la o „mini-turnătorie". Utilităţile finale sunt aceleaşi, doar că sunt mult mai mici costurile. O mini-turnătorie poate fi construită pentru o zecime din costul unei fabrici integrate, foloseşte căldură doar o dată şi fără a pierde; porneşte de la deşeuri de oţel în loc de minereu şi termină cu un produs final (de exemplu, grinzi, tije etc). Mini-turnătoriile oferă tehnologie modernă, costuri scăzute de producţie şi ţintesc pieţele.

Un director a afirmat că dacă aceşti tineri nu ar fi pus întrebările potrivite, încă am face oţel după metoda tradiţională.

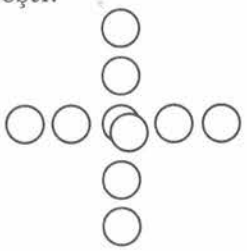
O listă de întrebări te ajută şi să îţi îmbunătăţeşti abilităţile de observaţie şi de a face conexiune.

O alarmă de maşină nu îi oprea pe hoţi să spargă geamul automobilului Porsche al unui om de afaceri şi să îi fure radioul. Folosind lista de întrebări, a hotărât că adevărata provocare era să ascundă radioul, nu să găsească un sistem de alarmă sigur. Întrebarea: „Presupunând că ai găsi o problemă înrudită cu a ta şi care a fost deja rezolvată, îi poţi folosi metodele?" l-a făcut să se gândească la cum camuflează armata obiectele pe care vrea să le deghizeze şi să le ascundă. Această asociaţie i-a adus ideea.

Ideea: O mască falsă care arată cabluri rupte şi un cadru tăiat. Lipită cu bandă adezivă de aparatul adevărat, creează iluzia că radioul a fost deja furat.

REZUMAT

Soluţia Crucii Greceşti:



Această problemă nu poate fi rezolvată decât mutând o monedă din braţul drept în cel stâng şi punând-o pe cea în plus din mijloc peste cea din centru.

Cele mai multe probleme ca aceasta pot fi rezolvate mutând monedele de colo-colo, dar pentru a o rezolva pe aceasta trebuie să lucrezi în trei dimensiuni.

Întrebările din listă care ar fi putut fi de ajutor în această situaţie:

- Care sunt limitele problemei? (Nimic nu te împiedică să lucrezi în trei dimensiuni.)
- Cunoşti o problemă înrudită? (Problema punctului din „Faţete false", pagina 66)
- Poţi intui soluţia? (După ce muţi monedele, s-ar putea să observi că nu poate fi rezolvată în două dimensiuni, ceea ce te-ar putea face să te gândeşti la a treia.)
- Care este setul unic de calităţi care face această problemă să fie ceea ce este şi nimic altceva? (Lucrezi cu monede care pot fi mutate, dar şi puse una peste alta.)

Rezolvarea unei provocări este ca şi cum ai merge pe funie. Dacă funia nu este bine întinsă, vei cădea; dacă este prea întinsă, nu are elasticitate şi, de asemenea, vei cădea. Funia trebuie să fie continuu verificată şi sprijinită în cel mai slab punct. În acelaşi fel, punând întrebări vei verifica şi vei sprijini constant liniile speculaţiei în timp ce te apropii tiptil de o soluţie.

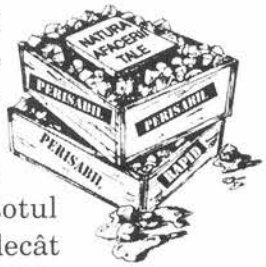
CAPITOLUL CINCISPREZECE

MARILE LINII AERIENE TRANSPACIFICE ŞI COMPANIA STORM DOOR

„Dacă armata este dezordonată şi bănuitoare, comandanţii vecini vor ataca. De aceea se spune: «O armată dezordonată conduce la victoria alteia.»"

SUN TZU

Nu vedem cum se mişcă stelele, deşi o fac la o viteză de mai mult de un milion de kilometri pe zi. Nu vedem copacii cum cresc, nici nu observăm cum îmbătrânim în fiecare zi. Nu vedem nici măcar cum se mişcă acele ceasului. Obişnuim să gândim static şi suntem surprinşi, uneori neplăcut, alteori fatal, de schimbările constante din viaţa noastră. Acest lucru se aplică şi lumii afacerilor: este greu să zguduim noţiunile noastre statice despre afaceri şi pieţe. De aceea atât de multe afaceri par să aparţină unui trecut îndepărtat.



Companiile statice devin frustrate şi neclare în ceea ce priveşte natura afacerii lor; încearcă adesea să devină totul pentru toţi. Nu multe lucruri sunt mai puţin eficiente decât aceste companii, cum ar fi cele două inventate de mine, Marile Linii Aeriene Transpacifice şi Compania Storm Door.

Pentru a obţine noi idei eficiente pentru afacerea ta, trebuie să ştii ce este ea *şi* ce ar trebui să fie. Doar cunoscând aceste lucruri poţi înţelege lumea schimbătoare a afacerilor.

CE ESTE AFACEREA TA?

La suprafaţă, nimic nu poate părea mai simplu sau mai evident decât a şti cu ce se ocupă o companie. Căile ferate au trenuri, o editură produce cărţi, o companie de automobile construieşte

maşini şi aşa mai departe. De fapt, „Ce este afacerea noastră?" reprezintă aproape întotdeauna o întrebare grea, iar răspunsul corect este adesea oricum, doar evident nu. Gândeşte-te la Bell Telephone. Ce ar fi putut fi mai clar decât industria telefoniei la sfârşitul anilor 1800?

Theodore Vail a fost concediat de Bell Telephone în 1890 deoarece a îndrăznit să întrebe conducerea „Ce este afacerea noastră?". A fost chemat înapoi după zece ani, când consecinţele lipsei unui răspuns deveniseră evidente – adică, atunci când Bell System, activând fără o definiţie clară, a intrat într-o criză serioasă şi era în pericol de a fi preluată de guvern.

Răspunsul lui Theodore Vali a fost: „Afacerea noastră sunt serviciile, nu telefonia". Acest răspuns a adus inovaţii radicale în politica de afaceri a companiei. A însemnat pregătirea angajaţilor şi publicitate cu accent pe servicii. A însemnat o nouă politică financiară care presupunea că această companie trebuia să ofere servicii de fiecare dată când i se cerea şi că era treaba conducerii să găsească tot capitalul necesar şi să obţină un profit.

Să aştepţi până când tu şi afacerea ta aveţi probleme este ca şi cum ai juca ruletă rusească. Uită-te la televiziune. Pe scurt, Ted Turner a demonstrat reţelelor că zilele lor de oligopol se sfârşiseră. Pentru ceva vreme, directorii de reţele s-au învârtit pe loc ca nişte vaci sacre şi îngâmfate care se mint una pe alta, în timp ce Turner, care abandonase cursurile Universităţii Brown, a pariat investindu-şi moştenirea în cea mai de succes şi mai influentă companie de televiziune prin cablu.

Printre inovaţiile lui: primul mare post de televiziune naţional transmis prin cablu; CNN, una dintre cele mai de succes reţele de televiziune, şi Turner Network Television, un post de divertisment cu cele mai mari cote de audienţă iniţiale pentru televiziunea prin cablu. Reţelele importante au uitat să se întrebe ce făceau ele şi ce ar fi trebuit să facă. Turner nu a trecut cu vederea. Dacă nu ştii ce este afacerea ta ai putea să sfârşeşti la capătul greşit al lanţului trofic al afacerilor.

CUM AR TREBUI SĂ SE DEFINEASCĂ O AFACERE?

O companie care plăteşte cheltuieli medicale se află în domeniul asigurărilor sau în cel al îngrijirii medicale? Benzinăriile care au şi magazine alimentare se află în afaceri cu băcănii sau în cele de vânzări generale? O echipă de fotbal profesionistă se află în domeniul sportiv sau în cel al divertismentului?

Afacerile se pot defini în funcţie de produse ori servicii, pieţe, funcţii sau tehnologii.

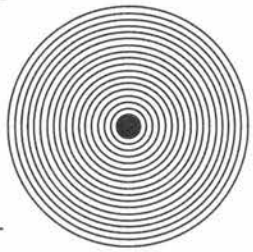
IBM se definise multă vreme ca o afacere de procesare de informaţii. Când a apărut calculatorul şi, odată cu el, o nouă tehnologie despre care IBM nu ştia nimic, conducerea companiei şi-a dat seama că procesarea informaţiilor avea să însemne din acel moment calculatoare şi s-a întrebat: „Care ar trebui să fie afacerea noastră?". Şi-a redefinit afacerea de la procesarea informaţiilor în noi tehnologii ale ştiinţei informatice şi a cuprins piaţa calculatoarelor şi a programelor precum cutele un costum ieftin.

Pe de altă parte, companiile de asigurări de viaţă au pierdut teren în faţa fondurilor mutuale şi a celor de pensii. Odată, avuseseră acces la un grup extins de clienţi în ţară şi deţinuseră, practic, monopolul asupra banilor acestora. Când inflaţia a schimbat atitudinea oamenilor faţă de asigurările de viaţă şi de economii, companiile de asigurări aveau resursele, experienţa financiară şi de marketing pentru a-şi păstra clienţii. Ceea ce le-a lipsit a fost abilitatea de a vedea schimbările de pe piaţă.

Priveşte ilustraţia de pe margine. Pare să fie un desen static. Totuşi, dacă mişti cartea în cercuri, vor apărea spiţe care se rotesc în interiorul lui. Dacă faci o copie a desenului şi o mişti în cercuri lângă ilustraţia din carte, spiţele vor apărea şi se vor roti în ambele.

Odată ce ştii cum să cauţi mişcarea, o vezi. Acelaşi lucru este valabil şi pentru afaceri şi pieţe. Pot părea a fi statice, dar schimbările apar inevitabil. Odată ce ştii cum să cauţi schimbările, le vei vedea.

ALGORITM



1. *Întreabă „Ce este afacerea noastră?"* şi „Ce ar trebui să fie afacerea noastră?". Aceste întrebări te ajută să îţi concentrezi atenţia asupra locului în care să cauţi noi idei.
2. *Defineşte-ţi şi organizează-ţi afacerea în funcţie* de produse ori servicii, pieţe, funcţii şi tehnologii. De exemplu, descrierile-cheie pentru o editură ar fi:
   Produse ori servicii: Cărţi
   Pieţe: Cărţi pentru afaceri
   Funcţii: Cărţi care oferă informaţii de afaceri
   Tehnologii: Cărţi bazate pe ultimele tehnologii tipografice

3. *Sub fiecare variabilă, enumeră cuvintele-cheie pentru afacere*: cuvintele-cheie descriu produse ori servicii, piețe, funcții și tehnologii din domeniul tău.

Un indice de cuvinte-cheie pentru afacerea de publicare de cărți ar fi:

PRODUSE	FUNCȚII	PIEȚE
cărți cartonate	informație	biblioteci
cărți cartonate simplu	divertisment	librării
compact discuri	educație	universități
casete audio	instruire	industrie
rețele electronice	resurse	armată

TEHNOLOGII	SERVICII
tipografie	reduceri profesionale
electronică	cluburi ale cărții
audio	broșuri
modulară	seminarii
video	servicii informaționale

4. *Amestecă-ți și potrivește-ți* produsele, piețele, funcțiile, serviciile și tehnologiile în diferite moduri pentru a explora noi idei.

O editură ar putea lega între ele următoarele cuvinte-cheie pentru a crea o nouă idee: casete audio, instruire, industrie, audio și seminarii.

Ideea: Casete audio pentru instruirea în domeniul vânzărilor. Acestea se pot baza pe cărțile despre vânzări deja publicate de editură și ar fi vândute direct corporațiilor. Ca parte a pachetului, editura ar putea oferi seminarii de instruire în domeniul vânzărilor susținute de autori.

Sau conectează rețele electronice, informații, resurse, tipografie și servicii de informare pentru a produce altă idee.

Ideea: O bază de date electronică în care să fie cuprinse toate informațiile din cărțile despre afaceri deja publicate de editură. Informațiile ar fi vândute ca o resursă de afaceri prin intermediul unei rețele informatice de calculatoare pentru afaceri. De asemenea, pot fi cumpărate rapoarte tipărite.

Închide ochiul drept, privește fix semnul X și mișcă desenul înainte și înapoi cam la douăzeci de centimetri distanță de ochi

până când găseşti punctul în care întreruperea liniei dispare miraculos.

Simţi cum creierul completează informaţiile lipsă, încercând să înţeleagă ceea ce vede. În mod asemănător, când amesteci şi potriveşti cuvintele-cheie ale afacerii tale, creierul va umple spaţiile goale şi va crea noi idei.

Gândeşte-te ce s-a întâmplat cu Prudential Home Company. Unul dintre multele lucruri care au îngropat instituţiile de economii şi împrumuturi a fost ipoteca. În urmă cu douăzeci de ani, ipoteca era dominată de economiile locale şi de împrumuturi – o clădire posomorâtă din cărămidă de pe strada principală unde doritorul putea completa formulare între orele nouă dimineaţa şi trei seara. În 1982, Prudential Home Company şi-a pus întrebarea evidentă: „Ce ar trebui să fie afacerea noastră?" şi a găsit aceste cuvinte-cheie:

UNILE AERIENE TRANSPACIFICE

PRODUSE	FUNCŢII	PIEŢE
ipoteci	transferabile	agenţi de ipotecare
	leasing	corporaţii
	rată renegociabilă	agenţi imobiliari
	refinanţare	terţi
	barter	

TEHNOLOGII	SERVICII
telefon	non-stop
fax	viteză
calculatoare	profitabilitate prin preţ
poştă electronică	control
servicii bancare electronice	procesare

Au amestecat, au potrivit cuvintele-cheie şi au completat spaţiile goale pentru a găsi răspunsul: afacerea ipotecilor ar fi trebuit să vândă oportunitate, viteză şi atenţie personală şi să protejeze profitabilitatea prin preţuri.

Au creat un serviciu care face afaceri doar prin linii telefonice fără taxă, faxuri şi modemuri. Au devenit faimoşi pentru livrarea rapidă, servirea politicoasă şi controalele riguroase. Făcând afaceri doar cu terţi – corporaţii, agenţi ipotecari şi imobiliari – au creat o companie de credit ipotecar fără birouri şi a cărei viteză de livrare este legendară.

În 1986, afacerile prin acest serviciu proveneau aproape în întregime de la corporațiile care își ajutau angajații să obțină ipoteci. La sfârșitul anului 1988, mai mult de jumătate din afaceri proveneau de la agenții ipotecari care stabileau legături între proprietarii de case și cei care ofereau credite ipotecare. Când afacerea ipotecară va scădea, Prudential are de gând să își închirieze întregul sistem de procesare – de la preluarea apelurilor telefonice până la încheierea împrumutului – altor creditori.

În timp ce alte companii au fost devastate de schimbările rapide ale ratelor dobânzilor, Prudential a prosperat și a devenit agentul ipotecar cu cea mai mare creștere din Statele Unite ale Americii. Sunt tot timpul atenți la cuvintele-cheie din domeniul lor: piețe, produse, funcții, servicii și tehnologii.

Ca mărturie a succesului lor, citește următoarea întâmplare povestită de directorul general, Marvin Moskowitz: „Una dintre reacțiile mele favorite din partea clienților este cea a unui om de afaceri care se întorcea la Chicago din Japonia. A spus lucruri foarte plăcute despre cum comportamentul nostru politicos și aprobarea rapidă au făcut ca aceasta să fie cea mai ușoară tranzacție imobiliară din experiența lui. Ceea ce l-a impresionat cu adevărat a fost faptul că făcuse totul, de la completarea formularului până la final, prin telefon de la Tokyo."

Rezumat

Un pas important în stabilirea naturii afacerii tale este o analiză sistematică și combinarea cuvintelor-cheie care descriu produsele, serviciile, funcțiile, piețele și tehnologiile existente. Mai sunt viabile? Vor rămâne astfel? Ce poate fi conectat pentru a produce o nouă idee?

Gândește-te la ideea ta ca la un vas cu două mânere. Unul reprezintă natura afacerii tale astăzi, celălalt reprezintă ce va fi afacerea ta în viitor. Pentru a ține vasul nemișcat, trebuie să apuci ambele mânere, punând întrebările: „Care este natura afacerii mele?" și „Ce ar trebui să fie afacerea mea?".

CAPITOLUL ŞAISPREZECE

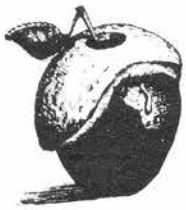
VIITORUL FRUCT

„Pe timp de pace, pregăteşte-te de război,
în vreme de război, pregăteşte-te de pace."

SUN TZU

Un lucru este sigur: cu toţii ne îndreptăm spre viitor cu o viteză de şaizeci de minute pe oră, indiferent cine suntem sau ce facem, şi cu toţii vom ajunge la destinaţie. Prima zgârietură pe o maşină nouă este un semn care aminteşte dureros de inevitabilitatea viitorului. Care este viitorul afacerii tale? Cum te poţi pregăti pentru el?

Toată experienţa umană este vastă şi omnidirecţională, inclusiv viitorul. Deoarece viitorul nu este liniar, nu te poţi pregăti pentru el cu un singur plan. Pentru a avea de câştigat în viitor, ar trebui să ai câteva planuri alternative bazate pe evenimentele probabile şi improbabile ce vor urma. Gândeşte-te la câştigurile din viitor ca la un viitor fruct. A avea un singur scenariu este ca şi cum ai planta o căpşună în locul unui întreg câmp de posibile căpşune. Scenariile, ca şi căpşunele, se pot strica. Dacă ai un singur scenariu şi acesta dă greş, ai o problemă.

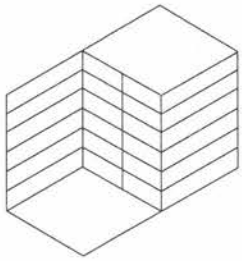


În 1973, lumea a fost lovită de o criză a petrolului şi de o creştere bruscă a preţurilor. Companiile petroliere au fost luate pe nepregătite – în afară de compania olandeză Shell. Aceasta îşi dăduse seama că evenimente improbabile pot avea loc fără avertisment şi că astfel de evenimente cer o gestionare, idei şi decizii rapide şi sigure. Pregătise câteva scenarii de viitor, de la „creştere sau scădere" până la „creştere forţată", pentru a fi aplicate în orice situaţie economică.

De fapt, chiar o perioadă de creştere forţată a urmat criza petrolului şi scenariul lor de „creştere forţată" a plasat compania Shell în poziţia de a exploata criza. Shell a crescut de la numărul opt la numărul doi în anii 1970 profitând din plin de oportunităţile neaşteptate.

La polul opus, Exxon a părut a fi un cal pe gheață după revărsarea de petrol din Alaska. Exxon, statul Alaska și Paza de Coastă a Statelor Unite au avut un singur scenariu pentru o posibilă revărsare de petrol, iar acesta era complet nepotrivit. Când petrolierul *Valdez* al lui Exxon a eșuat în strâmtoarea Prince William, în martie 1989, a provocat cea mai mare scurgere de petrol din istoria Statelor Unite. Exxon, statul și guvernul federal au fost paralizați vreme de două zile, în timp ce petrolul se scurgea în strâmtoare din carena spartă. Planul lor nu lua în calcul o scurgere atât de mare, utilizarea personalului pentru a face față unei asemenea catastrofe, o întrerupere a comunicațiilor între stat și guvernul federal sau posibilitatea de a fi interzisă folosirea anumitor substanțe pentru a dispersa petrolul.

În final, petrolierul *Valdez* a devenit un simbol tragic al consecințelor care apar atunci când companiile și guvernele pariază pe un singur scenariu de viitor și au un singur plan. Căpșuna lui Exxon s-a stricat.



Unul dintre faptele stranii ale existenței este că atunci când încercăm să ne gândim la viitor, gândurile noastre sar și în urmă. Mintea pare să se comporte ca romburile albe din desenul de mai sus. Acestea își schimbă alternativ planul, astfel încât fie partea din dreapta sus, fie cea din stânga jos par să fie mai aproape de privitor.

S-ar putea ca natura să aibă o lege fundamentală prin care dacă deschizi viitorul, deschizi în egală măsură și trecutul. Când te gândești la moartea ta, de exemplu, te gândești automat și la cum ți-ai trăit viața.

Când te gândești la viitor, gândurile care se îndreaptă spre viitor și cele care se îndreaptă spre trecut se combină ca două bucăți de sfoară împletite. Prin urmare, atunci când te gândești la viitorul afacerii tale, te obligi să te gândești și la ce se întâmplă în afacerea ta în acest moment și la ce s-a întâmplat în trecut.

ALGORITM

Procedurile pentru a pregăti viitorul sunt:

1. *Identifică o problemă anume din afacerea ta.*
2. *Enunţă o decizie anume care trebuie luată.*
3. *Identifică forţele (economice, tehnologice, liniile de produse, competiţia şi aşa mai departe) care au un impact asupra deciziei.*
4. *Construieşte patru sau cinci scenarii legate de viitor în funcţie de forţele principale.* Foloseşte toate informaţiile disponibile şi dezvoltă scenariile care îţi vor oferi cât mai multe posibilităţi diferite şi plauzibile.
5. *Dezvoltă scenariile în întâmplări sau povestiri,* variind forţele care au un impact asupra deciziei. Schimbă forţele (rata dobânzii creşte, un actor important abandonează, nevoia pentru produsul sau serviciul tău dispare etc.) şi combină-le în diferite moduri pentru a descrie consecinţele posibile ale deciziei tale în următorii cinci ani.
6. *Caută oportunităţi de afaceri în fiecare scenariu,* apoi studiază legăturile dintre oportunităţile tuturor scenariilor şi caută noi idei.

Să presupunem că eşti îngrijorat de viitoarele tendinţe competitive din afacerea ta.

1. Problema este: „Ce tendinţe competitive se dezvoltă în termeni de concurenţă, tehnologie şi politica preţurilor?"
2. O decizie anume care trebuie luată este cea a preţurilor.
3. Forţele care au un impact asupra preţurilor sunt profiturile, profitabilitatea investiţiei, fluxul numerarului, structura capitalizării, politica de preţuri a concurenţei şi aşa mai departe.
4. Acum poţi alcătui diferite scenarii plauzibile în jurul forţelor pe care le-ai identificat.
   Primul scenariu. Nimic nu se schimbă. Totul rămâne aşa cum este acum.
   Al doilea scenariu. Concurentul tău principal îşi reduce preţurile cu 25%.
   Al treilea scenariu. O descoperire tehnologică importantă face ca gama ta de produse principală să fie prea scumpă.

Al patrulea scenariu. Ţara este lovită de o recesiune economică puternică, iar clienţii amână achiziţiile pe termen nedefinit.
Al cincilea scenariu. Economia se încinge şi inflaţia creşte rata dobânzilor cu 15 procente.

Fiecare dintre aceste scenarii arată diferite poziţii pe care le-ai putea lua şi diferite oportunităţi de afaceri.

Ce scenarii de viitor ar putea dezvolta proprietarul unei staţii de benzină? Unul dintre ele ar fi: o descoperire importantă face ca benzina să nu mai fie folosită.

Două posibilităţi foarte reale sunt metanul şi gazul natural. Metanul se bucură de o publicitate bună, fiind combustibil ieftin, însă calităţile lui corozive şi toxice necesită o utilizare specială. Dacă problema manipulării ar fi rezolvată şi metanul ar înlocui benzina? Sau gândeşte-te la gazul natural care este curat, din belşug, îndrăgit politic şi este folosit în Olanda. Până acum, comprimarea gazului natural este un proces greoi, însă dacă ar rezolva cineva această problemă?

Cum te poţi poziţiona acum şi cum poţi profita de avantajele pe care le oferă combustibilii alternativi? Un lucru pe care îl poţi face este să montezi câteva pompe de metan pentru automobiliştii care doresc să îl folosească şi să facă alimentări mai dese.

Probabil că metanul va necesita rezervoare mai mari la automobile. O altă oportunitate de viitor se va găsi în modelul noilor rezervoare. Gândeşte-te la a te implica în proiectarea şi producţia de rezervoare pentru metan.

Un alt scenariu pentru staţia de benzină ar putea fi prezis în lumina noii tehnologii care face ca benzina să ardă cu mai puţine emisii poluante şi să fie mai ieftină.

Problemele cu un tip de benzină ieftină şi mai puţin poluantă sunt preţurile, concurenţa şi serviciile. Pentru a te poziţiona acum şi a exploata oportunităţile de viitor din acest scenariu, ai putea:

- Să pui accentul pe servicii. Fă o spălătorie de maşini şi oferă spălări gratuite pentru alimentări. Odată ce sunt construite, spălătoriile de maşini îi costă pe operatori cam 15 cenţi per maşină. Experţii spun că spălătoriile pot creşte vânzările de benzină cu 25%.
- Să oferi un serviciu neobişnuit, cum ar fi o frizerie.
- Să transformi benzinăriile în „puncte de aprovizionare". Acest lucru ar putea atrage călătorii grăbiţi. Te ocupi de

maşina lor şi, în timp ce ei aşteaptă, le oferi cafea, suc, ţigări şi ziarul de dimineaţă. Ai putea instala şi un ghişeu pentru făcut cumpărături din maşină, unde persoanele care nu au nevoie de benzină să comande cafea, ziare sau orice altceva.

Când creezi scenarii de viitor eşti tentat să te gândeşti la un viitor posibil, ceea ce te îndeamnă să produci idei care vor funcţiona acum şi îţi vor oferi un avantaj în faţa concurenţei. Te gândeşti să intri pe piaţa combustibililor alternativi sau a designului de automobile, să adaugi spălătorii de maşini, frizerii şi puncte de aprovizionare, în timp ce concurentul tău încă se întreabă dacă să folosească uscătoare cu aer sau prosoape de hârtie la toaletă.

Observă-ţi reacţiile în timp ce priveşti desenul de pe margine. Cel mai probabil, recunoşti imediat litera globală (H) şi eziţi o fracţiune de secundă înainte de a identifica litera locală (S) care formează semnul H. Aceasta se întâmplă deoarece procesarea literei globale a intervenit în procesarea celei locale. Acesta este felul în care gândim de obicei. Trecem de la global la local, iar atunci când suntem uşor surprinşi, ezităm.

Acelaşi lucru se întâmplă şi cu viitorul. Poţi avea o idee globală despre ce ţi-ar putea rezerva viitorul, dar dacă eşti surprins de ceea ce se întâmplă la nivel local, s-ar putea să nu acţionezi atunci când încerci să analizezi posibilităţile. Ai nevoie de scenarii distincte care să îţi permită să foloseşti oportunităţile locale imediat. De aceea mulţi dintre cei care sunt concediaţi sau daţi afară nu sunt capabili să facă faţă situaţiei vreme de câteva luni. Au fost conştienţi de posibilitatea globală de a-şi pierde locul de muncă şi totuşi nu au făcut planuri locale despre cum să supravieţuiască.

Henry Ford a prevăzut noţiunea globală a unei Americi motorizate. Totuşi, Ford Corporation nu a reuşit să pregătească scenarii pentru consecinţele, ameninţările şi oportunităţile viitoare ale acestui scenariu. Prin urmare, compania Ford a fost paralizată timp de câţiva ani, în vreme ce a încercat să analizeze ce se petrecuse cu piaţa. Ce s-ar fi întâmplat dacă Ford ar fi proiectat automobile cu consum scăzut de combustibil sau s-ar fi concentrat pe îmbunătăţirea calităţii înaintea japonezilor sau a germanilor?

S S
S S
S S
S S S S
S S
S S
S S

În vremuri bune pentru afaceri, scenariile îţi permit să te pregăteşti pentru perioade proaste; iar atunci când afacerile scad, te ajută să te pregăteşti pentru momente bune.

Gândește-te la cazul cabinelor și produselor pentru bronzat. Publicitatea despre efectele negative ale bronzării este tot mai puternică. Este posibil ca, la un moment dat, un ministru al sănătății să scoată în afara legii cabinele de bronzat, iar cei din domeniu să fie nevoiți să caute ceva cu care să își înlocuiască produsele actuale.

Un producător de cabine pentru bronzat, gândindu-se la acest scenariu, și-a investit toți banii în dezvoltarea unor produse bronzante alternative. Cercetarea a dat naștere unui produs nou-nouț care va intra în curând pe piață.

Ideea: O pastilă sigură care poate provoca bronzarea peste noapte. Oamenii vor fi bronzați și sănătoși, fără efecte negative. Pregătindu-se pentru ce este mai rău, au inventat un produs care ar putea fi un succes pentru bronzarea sigură.

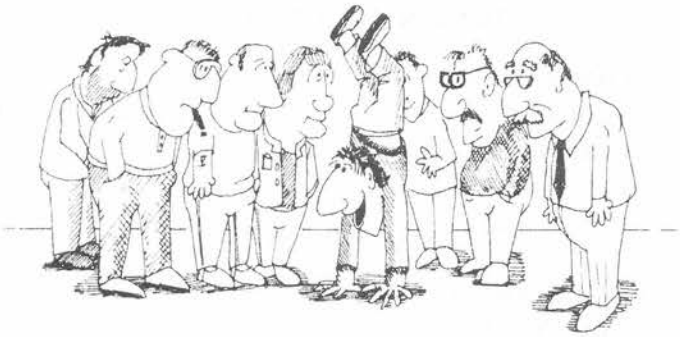
Cu cât prevezi mai multe posibile scenarii de viitor, cu atât mai multe opțiuni poți crea; cu cât ai mai multe opțiuni, cu atât mai mari sunt șansele de a descoperi o oportunitate neașteptată.

REZUMAT

În 1888, Henry Heinz a pariat tot ce avea pe un singur scenariu de viitor și a cumpărat întreaga recoltă de castraveți de la o fermă de 600 de acri. Un an mai târziu era falit. „Falimentul schimbă modul în care vezi viitorul", a spus el. În câțiva ani era din nou în afaceri. De data aceasta, Heinz se gândea doar la viitor, cu „57 de varietăți", câteva scenarii și strategii diferite pentru produsele lui pentru vremuri bune și rele.

Heinz a luat „seturile delimitate de oportunități" din scenariile lui de viitor și a devenit unul dintre primii care au semnat legea federală a alimentelor și medicamentelor pure, o poziție neîndrăgită în industria alimentară din acea perioadă. De asemenea, a dezvoltat o fabrică model într-o epocă în care barăcile insalubre erau norma. Muncitorii lui s-au bucurat de dulapuri private, o bibliotecă, muzică de pian, propria piscină, asistență medicală gratuită și manichiură gratis în fiecare zi. Conducerile din toată lumea au studiat fabrica lui, inclusiv o delegație din Japonia, care a semnat în cartea vizitatorilor în 1901.

Dacă nu îți faci planuri pentru viitor, s-ar putea să sfârșești ca fermierul care a exploatat atât de mult pământul, încât nici buruienile nu mai creșteau pe el.



Grupul C

Aceste tehnici reorganizează informaţiile în moduri care te ajută să te rupi de ce este cel mai evident şi de perspectivele sigure. O rearanjare evidentă a informaţiilor este adesea prea apropiată de vechile şi cunoscutele modele pentru a provoca o idee măreaţă. Cu cât îţi schimbi mai mult perspectiva, cu atât sunt mai mari şansele de a obţine o înţelegere originală sau o idee răsunătoare.

Gândeşte-te la felul în care scoţi apa dintr-un recipient. Începi prin a face un lucru nefiresc şi neaşteptat – tragi apa *în sus* printr-un furtun. Totuşi, odată ce apa ajunge la un anumit punct al furtunului, apare efectul de sifon şi lichidul curge în mod firesc din recipient. În acelaşi fel, o utilizare aparent nefirească a informaţiilor poate produce o idee perfect firească.

GÂNDIREA BRUTĂ

Tehnică: Stimulare aleatorie
Descriere: Forţează stabilirea unei legături între două concepte diferite pentru a crea o idee nouă.

GALERIA ÎNŢELEPŢILOR

Tehnică: Legătură forţată
Descriere: Produce idei şi înţelegeri profunde creând o legătură între provocarea ta şi cuvintele şi gândurile marilor înţelepţi ai lumii.

CERCUL OPORTUNITĂŢII

Tehnică: Legătură forţată
Descriere: Generează idei forţând o conexiune între atributele comune şi provocarea ta.

Desenul ideilor

Tehnică: Limbajul desenelor
Descriere: Un mod de a obţine idei folosind simboluri abstracte în locul cuvintelor.

Străinul isteţ

Tehnică: Vorbeşte cu un străin
Descriere: Cum să obţii idei mărind numărul şi felul oamenilor cu care vorbeşti despre provocările tale.

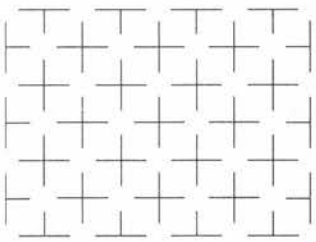
CAPITOLUL ŞAPTESPREZECE

GÂNDIREA BRUTĂ

„A prevedea o victorie pe care orice om normal o poate intui nu este o mare ispravă."

SUN TZU

Modelul de mai jos pare să fie un caroiaj, dar nu este. Nici una dintre linii nu se atinge cu alta, însă vedem spaţiile goale ca cercuri sau pătrate care ascund intersecţiile. Conectăm desenele imaginare pentru a crea un efect ca de stradă din spaţiile goale.



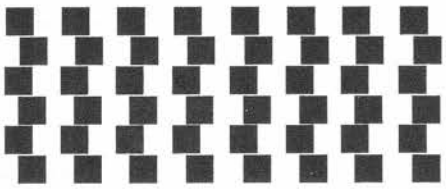
Pentru a obţine idei originale, vei avea întotdeauna nevoie de un mod de a crea în minte noi seturi de modele. Unul dintre aceste moduri este să te forţezi să vezi legături între lucruri diferite. Când faci acest lucru, vei vedea idei acolo unde nu existase nici una.

Cu toţii vedem legături între acele obiecte despre care am fost învăţaţi că sunt înrudite, cum ar fi masa şi scaunul, şunca şi ouăle, pâinea şi untul, fratele şi sora, profesorul şi elevul, munca şi banii şi aşa mai departe. În gândirea tradiţională, punem lucrurile laolaltă deoarece există un motiv.

În lumea artei, totuşi, este o obişnuinţă ca lucrurile fără legătură evidentă să fie puse laolaltă; alăturarea la întâmplare a obiectelor fără legătură declanşează noi idei. De exemplu, o pictură modernă ar putea înfăţişa un camion de gunoi cu un apus pictat pe el. Din această alăturare vine ideea de

funcţie, de durabilitate şi de lumesc în contrast cu frumuseţea şi cu natura. Un privitor ar putea simţi nevoia să reexamineze obiectele de zi cu zi din viaţa lui pentru a găsi frumuseţea, în timp ce un altul ar putea căuta mai multă funcţionalitate în natură.

Gândirea brută îţi permite să înveţi din legăturile care s-ar putea să nu apară spontan atunci când pui alături două lucruri care nu au nimic în comun şi să vezi ce apare. A încerca să defineşti acest proces este puţin mai dificil, ca şi cum ai încerca să te muşti de nas. Ce s-ar întâmpla, de exemplu, dacă ai pune laolaltă dreptunghiuri albe şi negre cu linii paralele?



Combinând aceste două elemente se creează faimoasa iluzie „perete de cafenea". Dreptunghiurile par să fie nişte trapeze, însă liniile sunt, de fapt, paralele, iar dreptunghiurile perfecte.

O idee de succes obţinută prin această metodă este sticla fără imperfecţiuni.

Alastair Pilkington, şef de producţie la firma de sticlărie Pilkington Brothers, Ltd., lucrase ani întregi pentru a descoperi o metodă de a obţine sticlă fără imperfecţiuni. În acea perioadă, cea mai bună tehnică era de a trece sticla topită printr-o presă şi de a şlefui apoi imperfecţiunile, ceea ce era scump şi nu prea eficient. Experţii sticlari credeau că soluţia se afla în a face prese şi aparate de lustruit mai performante.

Într-o seară ceţoasă de octombrie, Pilkington spăla vasele în casa lui din nord-vestul Angliei. Cu mintea limpede, visa cu ochii deschişi în timp ce privea o bucată de săpun Ivory care plutea în apa murdară. A vizualizat sticla plutind ca o bucată de săpun şi, brusc, a găsit o idee care a revoluţionat industria veche de cinci mii de ani a sticlei.

A făcut o conexiune între două concepte diferite – săpunul care plutea şi imperfecţiunile din sticlă – şi a inventat sticla plutitoare. În acest proces, sticla este făcută într-un cuptor, plutind într-o cuvă cu metal topit. Sticla se răceşte şi se solidifică mai repede decât metalul; apoi este modelată într-o încăpere de prelucrare specială fără a fi stricată. Nu este nevoie de presare sau de şlefuire. Sticla fără imperfecţiuni este produsă acum ieftin şi eficient, deoarece o persoană care spăla vasele a văzut o legătură între o bucată de săpun şi întreaga industrie.

Stabilirea de legături forţate îţi deschide mintea cât mai mult. Vei descoperi că pe măsură ce dezvolţi acest instrument de gândire vei deveni mai deschis la influenţele externe. Mai mult, vei căuta astfel de influenţe.

Un atelier avea provocarea de a reduce rata mare a demisiilor operatorilor telefonici de la o linie gratuită. Au ales un cuvânt la întâmplare – „închisoare" – şi au căutat asemănări, conexiuni şi asociaţii între „închisori" şi „operatori telefonici care demisionează". După ce au generat mai multe idei, cea pe care au adoptat-o şi au aplicat-o a fost să folosească deţinuţi pentru a răspunde la telefoane.

Ideea: Testează deţinuţi cu grad redus de securitate şi le oferă un curs de pregătire de două zile celor mai bine calificaţi. Absolvenţii pot răspunde la liniile telefonice de la televiziuni, radiouri, cataloage, recomandări ale distribuitorilor şi abonamentelor la reviste. Astfel, treizeci de procente dintre operatorii lor sunt deţinuţi, iar rezultatele au fost spectaculoase.

Deţinuţii pot câştiga până la şase dolari pe oră, mult mai mult decât plăteşte închisoarea. Li se permite să păstreze o parte din bani pentru uz personal, o parte intră în programul de despăgubire a victimelor şi restul este păstrat într-un cont până când sunt eliberaţi. În plus, după ispăşirea pedepsei, pot fi angajaţi cu normă întreagă.

Un purtător de cuvânt al companiei spunea că niciodată nu le-ar fi venit această idee dacă nu ar fi folosit gândirea brută.

De ce funcţionează gândirea brută

În tetherball, o minge este legată de o coardă prinsă de vârful unui stâlp. Jucătorii lovesc mingea în jurul stâlpului, încercând să înfăşoare coarda în jurul lui, la o anumită înălţime. Evident, o minge legată de o coardă lungă se poate mişca în direcţii diferite, însă nu se poate desprinde de stâlp. Dacă o loveşti destul de mult timp, în cele din urmă se va înfăşura în jurul stâlpului. Acesta este un sistem închis. Ca şi în tetherball, gândurile umane au tendinţa de a forma un sistem închis.

Creierul uman nu se poate concentra intenţionat asupra a două obiecte sau idei diferite fără a stabili, într-un final, o legătură între ele. Două informaţii nu pot rămâne separate în minte, indiferent cât de îndepărtate sunt una de alta. În cele din urmă, ca în tetherball, o vei înfăşura pe una în jurul celeilalte. Secretul este să îţi păstrezi atenţia asupra amândurora şi să *cauţi* legături şi relaţii între cele două. Atenţia ta este cea care face ca acesta să fie un sistem închis. Odată ce devii conştient, vei găsi cu uşurinţă conexiuni între lucruri diferite.

Multe dintre aceste legături vor fi incomplete. Desenele de mai jos sunt percepute cu ușurință ca un triunghi, o față și un cerc, deși nici unul dintre ele nu este complet. Creierul obișnuiește să umple spațiile libere pentru a percepe forme complete și să adauge informațiile lipsă pentru a stabili o legătură întreagă.

Conexiunile îți vor oferi noi informații despre provocarea ta: o perspectivă diferită asupra problemei sau poate o analogie care se dezvoltă într-o direcție proprie.

Imaginează-ți că provocarea ta este: „În ce feluri aș putea să îmi îmbunătățesc relația cu directorul?". Alegi la întâmplare cuvântul „creion". Ai putea crede că relațiile și legăturile dintre provocarea ta și creion sunt:

1. *Radiera*. Amândoi tot aducem vorba despre eșecuri din trecut. Trebuie să le ștergem.
2. *Șanțul*. Îmi dă prea multe de făcut. În teritoriul meu se formează un șanț din cauza muncii de birou. Am nevoie de ajutor.
3. *Galbenul*. Nu am curajul să îl înfrunt și să purtăm o discuție sinceră despre cariera mea. Poate că aș reuși să o fac în mod neoficial după serviciu?
4. *Mina*. Scoate mina. Sprijinul și acțiunile lui vin tot timpul prea târziu, iar acest lucru îmi face rău din punct de vedere financiar. Pot să obțin sprijin din alte zone?
5. *Inelul auriu*. Nu crede că eu caut contractele productive. Cum îi pot demonstra angajamentul meu?
6. *Ieftin*. Planul nostru de comisioane nu este egal cu al altora din acest domeniu. Să propun un plan nou?
7. *Cele șase fațete ale unui creion*. Cele mai importante șase aspecte la care trebuie lucrat sunt: îmbunătățirea comunicării, o discuție sinceră despre cariera mea, propunerea unui nou plan de comisioane, ierarhizarea contractelor, îmbunătățirea gestionării timpului și crearea de noi modalități pentru a răspunde contractelor.

Acum poți identifica multe probleme și moduri de a răspunde la provocarea de a încerca să îți îmbunătățești relația. Un lanț de idei se întinde de la cuvântul ales la întâmplare pentru a se

lega cu provocarea. Unele dintre conexiuni sunt utile, altele nu. Scopul folosirii unui cuvânt ales la întâmplare este de a genera un mare număr de idei diferite într-o perioadă scurtă de timp.

Cuvântul ales la întâmplare, „creion", este folosit pentru a pune lucrurile în mişcare, pentru a-ţi stârni latura creativă. Secretul este să faci *ceva*. Nimic nu se întâmplă până când nu începi să gândeşti. Cunoşti acea senzaţie goală care apare atunci când enunţi o provocare şi nu reuşeşti să produci o singură idee. Te simţi ca un ateu mort, care s-a îmbrăcat cu cele mai bune haine ale lui şi nu are unde să se ducă.

ALGORITM

1. *Când cauţi o abordare nouă a unei provocări, introdu un cuvânt la întâmplare.* Alegerea cuvântului trebuie să fie cu adevărat la întâmplare, nu să îl alegi din ceva ce are legătură cu provocarea. Cuvintele alese aleatoriu îţi vor stârni în minte asociaţii inedite de idei. Ca pietricelele aruncate într-un lac, acestea stimulează alte asociaţii, dintre care unele te pot ajuta să găseşti o idee de succes.

   Cuvintele alese la întâmplare din contexte fără legătură sunt o sursă bogată de material pentru a stabili conexiuni. Există câteva moduri de a alege un cuvânt la întâmplare. Printre ele se află:

   - *Săpun, Supă şi Nisip.* La finalul acestui capitol se află o listă de cuvinte alese la întâmplare – închide ochii şi selectează unul folosind un creion. *Nu* citi întreaga listă pentru a alege cel mai potrivit cuvânt pentru scopul tău.
   - Extrage un cuvânt din dicţionar, deschizându-l la întâmplare. Ai grijă să foloseşti un singur cuvânt pe zi pentru fiecare provocare. Dacă ştii că vei folosi alt cuvânt, eficienţa acestui joc al minţii se va pierde.
   - Foloseşte un tabel cu numere selectate la întâmplare pentru a alege o pagină din dicţionar şi, poate, cuvântul de pe acea pagină. De asemenea, poţi lua orice numere îţi vin în minte pentru pagină şi un cuvânt.
   - Poţi folosi orice altă metodă, atât timp cât nu alegi un cuvânt anume.

   Cele mai bune cuvinte sunt simple şi cunoscute, cuvinte pe care le ştii destul de bine pentru a-ţi fi uşor să

vizualizezi obiectele pe care le denumesc. *Săpun, Supă şi Nisip* reprezintă o serie foarte bună deoarece cuvintele sunt:

Simple: le-ai folosit în mod repetat pe parcursul întregii vieţi.

Vizuale: evocă imagini cu uşurinţă.

Bogate în conexiuni: Fiecare cuvânt va declanşa alte cuvinte şi imagini. De exemplu, „săpun" te-ar putea face să te gândeşti la băi, duşuri, chiuvete, toalete publice, bule, grăsime şi alte ingrediente ale săpunului, spălatul rufelor, reclamele la săpun, alunecarea pe o bucată de săpun, alte lucruri pe care le fac producătorii de săpun şi aşa mai departe.

2. *Gândeşte-te la o varietate de lucruri asociate cu un cuvânt ales.* Să presupunem că ai ales la întâmplare „sticlă". Care sunt caracteristicile unei sticle? Ce face o sticlă? Ce conţine. Ce poţi face cu o sticlă? Să îi pui dop. Să o umpli. Să o goleşti. Sticlele au etichete. Sunt transparente. Sunt făcute din sticlă şi din plastic. Se pot recicla. Sticlele sunt funcţionale şi, uneori, estetice. Sticlele sunt ambalate câte şase. Poţi cumpăra sticle separat, cutii cu sticle sau navete cu sticle.
3. *Forţează conexiunile.* Fă o conexiune forţată între cuvântul ales la întâmplare şi provocarea la care lucrezi. Să presupunem că provocarea este:

   „În ce moduri aş putea creşte vânzările luna asta?"

   Alegi la întâmplare cuvântul „sticlă". Desenează o sticlă şi gândeşte-te la asemănări, legături şi asociaţii între „sticle" şi „vânzări crescute".

   - Sticlele pot fi umplute. Cât de mult îi ascultăm pe clienţi? Ar trebui să alcătuim un program sau mai multe care să le permită clienţilor să ne pună la curent cu adevăratele lor nevoi şi dorinţe?
   - Câte şase. Ne putem prezenta bunurile şi serviciile într-un mod nou şi inovator pentru a ne diferenţia de ceilalţi? Putem face ca prezentarea să devină o parte a formei produsului?
   - Scopul cumpărării. Băuturile pot fi cumpărate câte una, în cutii sau în lăzi. Ar trebui să oferim pachete diferite pentru diversele nevoi ale clientului?
   - Sticlele se reciclează. Ar trebui să alcătuim un program de finanţare creativ care să ofere reduceri pentru

cumpărăturile repetate? Ar trebui să oferim reduceri atunci când înlocuim bunurile sau serviciile cu unele noi?

- Sticlele goale fac zgomot. Cât de mult este munca mea utilă şi orientată spre obţinerea profitului? Pot să alcătuiesc un index pentru a-mi evalua activităţile în termeni de profit şi de potenţial, iar apoi să le întrerup pe cele goale?
- Sticlele au etichete. Ar trebui să caut moduri pentru a ne eticheta produsele, astfel încât să fim diferenţiaţi cu uşurinţă de concurenţă? Etichetele arată ingredientele şi data de expirare. Ar trebui să stabilim preţurile produselor şi serviciilor noastre cu o anumită perioadă de timp pentru a încuraja cumpărăturile făcute repede?
- Sticlele goale sunt folosite uneori pe post de glastre sau de ornamente. Putem crea alte utilizări pentru ambalajul nostru, astfel încât să adauge valoare bunurilor noastre? Ambalajul poate fi făcut funcţional? Putem găsi alte utilizări şi pieţe pentru bunurile şi produsele noastre folosite?
- Sticlele au diferite forme şi dimensiuni. Ar trebui să dezvoltăm o gamă mai mare de opţiuni? Pieţe de performanţă joasă şi de performanţă ridicată? Preţuri diferite pentru prezentări diferite în funcţie de nevoile clientului? În câte moduri ne putem remodela bunurile şi serviciile?
- Sticlele goale sunt inutile. Agenţii de vânzări continuă să lucreze chiar şi atunci când nu mai au tehnici, energie şi idei. Poate că un fel de juriu ar trebui să examineze agenţii de vânzări o dată pe lună pentru a-i face să rămână motivaţi şi atenţi.
- Sticlele se sparg. Când o sticlă îţi scapă din mână, cade pe podea şi se sparge. Cum putem preveni ca fabrica să nu onoreze comenzile şi să provoace pierderea vânzărilor?

4. *Fă o listă cu idei.* Altfel, nu ţi le vei reaminti. Dacă nu îţi notezi ideile este ca şi cum ai sta într-o ploaie de aur dotat doar cu o furcă.

Rezervă-ţi cinci minute pentru acest exerciţiu; timpul ar trebui să fie suficient. Vei descoperi că legăturile şi ideile continuă să apară la mult timp după ce se termină cele cinci minute. Un mod

bun de a exersa această tehnică este să folosești câte un cuvânt aleatoriu pentru o problemă timp de câte cinci minute în fiecare zi.

Închipuie-ți că președintele unei companii nu dorește să ia decizii. Adesea, multe persoane nu pot acționa până când el nu ia o hotărâre, însă el amână și ezită zile întregi chiar și în probleme minore. Provocarea este: „În ce moduri l-am putea face pe președinte să ia decizii?".

Aleg la întâmplare cuvântul „rotisor". Desenez un rotisor și mă gândesc la legături, relații și asociații între „rotisoare" și „președinți nehotărâți".

Atributele rotisorului ar putea fi:

1. Un mod activ de a găti.
2. Stropire automată cu ulei.
3. Consumă mult curent electric.
4. Coace tot timpul, rotindu-se constant.
5. Pui mâncarea într-o anumită ordine și o scoți la fel.
6. Coace diferite alimente.
7. Sursă de căldură; ceasul și butoanele se află pe aceeași unitate.
8. Alimentele care sunt puse la copt apar și dispar pe măsură ce acesta se rotește.

Ce conexiuni poți stabili între provocare și atributele de mai sus? Ce soluție ai propune în cazul provocării președintelui indecis?

Soluția propusă de mine ar fi să încorporezi ideile generate de atributele 1, 4, 5, 6 și 8.

Propunere: Gândește-te să formați două sau trei grupuri care să reprezinte diferite domenii, cum ar fi producție, marketing și contabilitate (gătește diferite alimente). Membrii acestora ar trebui să fie persoane pe care președintele le respectă. Președintele ia o hotărâre rapidă și o oferă spre analiză grupului potrivit. Acesta face cunoscută părerea președintelui, care o pune în aplicare sau o schimbă (un mod activ de a găti; coace tot timpul, rotindu-se constant; coace diferite alimente; pui mâncarea pe el într-o anumită ordine și o scoți la fel; alimentele care sunt puse la copt apar și dispar pe măsură ce acesta se rotește).

Aceasta încurajează luarea de decizii rapide, deoarece studierea grupului reduce riscurile pentru președinte, încurajează analizarea rapidă, dat fiind faptul că membrii consiliului au nevoie de o hotărâre pentru a acționa, și dă naștere iute unor decizii finale, pentru că grupul împarte riscul.

În final, ideea de a avea diferite grupuri care să îl ajute pe președinte este ca și cum ai pune deciziile pe un rotisor:

1. Un mod activ de a lua decizii.
2. Deciziile sunt luate tot timpul, subiectele schimbându-se constant.

3. Deciziile sunt puse şi scoase într-o anumită ordine.
4. Deciziile sunt luate pentru diferite subiecte.
5. Subiectele asupra cărora se iau decizii apar şi dispar.

Până la urmă, nu vei folosi majoritatea conexiunilor pe care le-ai găsit, însă nu poţi judeca dinainte care gânduri vor da roade – cu atât mai puţin care gânduri te vor duce la marea idee, ca un ou de Paşti minunat pictat şi ascuns în iarbă, aşteptând să îl descopere cineva.

De curând, am cumpărat o ciocolată expirată de la un automat. Evident, oamenii nu foloseau aparatul. Mi-am ales ca provocare: „În ce moduri aş putea îmbunătăţi afacerea automatelor cu produse?".

Am ales la întâmplare cuvântul „cazinou". Printre lucrurile la care m-a făcut să mă gândesc acest cuvânt au fost pariurile şi roţile de ruletă. Aceste două gânduri s-au combinat cu provocarea mea cu scopul de a crea o nouă idee pentru automatele cu produse.

Ideea: Un automat care să îi ademenească pe trecători cu un joc asemănător cu cel de ruletă. Introduci o monedă, alegi ce doreşti şi o ruletă începe să se învârtă; dacă se opreşte la numărul norocos, primeşti gratis produsul ales.

Uneori, a căuta idei este ca şi cum ai fi un ţânţar pe o plajă de nudişti. Ştii ce vrei să faci, dar nu ştii de unde să începi. Forţarea conexiunilor dintre cuvintele alese la întâmplare îţi oferă un punct de unde să începi, însă există şi alte moduri utile de a stimula alăturările aleatorii de idei.

VERBE ŞI SUBSTANTIVE

Joacă-te cu legături între substantive şi verbe pentru a găsi idei, bunuri şi produse noi şi folositoare. De exemplu, ia problema vânzărilor pentru care am ales la întâmplare cuvântul „sticlă". Gândeşte-te la sticlă şi la vânzări ca la substantive şi verbe: „a îmbutelia vânzări" şi „a vinde sticle". Îmbutelierea vânzărilor sugerează să priveşti felul în care băuturile sunt vândute şi distribuite.

VEVERIŢA

Strânge ideile nefolosite ca o veveriţă. Ţine un recipient (borcan de cafea, cutie de pantofi, sertar de birou, dosar sau altceva asemănător) cu idei şi începuturi de idei. Colecţionează reclame, citate, modele, idei, întrebări, benzi desenate, fotografii, mâzgălituri, cuvinte şi alte obiecte interesante care ar putea declanşa idei prin asociaţie.

Când cauţi o idee nouă, scutură recipientul şi alege ceva la întâmplare, apoi vezi ce legături interesante poţi descoperi între acel obiect şi provocarea ta. S-ar putea să găseşti un diamant în noroi.

Reviste

Alege la întâmplare o revistă şi citeşte un articol, indiferent cât de lipsit de legătură este cu provocarea ta. Apoi priveşte conexiunile dintre articol şi provocare; încearcă să generezi noi idei. Un astfel de exerciţiu este extrem de valoros în a te ajuta să îţi formezi şi să îţi cultivi obiceiuri care încurajează folosirea de informaţii aleatorii.

Forme

Alege o formă, cum ar fi un cerc, şi concentrează-te asupra ei timp de o zi. Când intri într-o încăpere, fii atent doar la obiectele circulare şi încearcă să stabileşti conexiuni între acele obiecte şi provocarea ta.

Iată un alt mod în care acest exerciţiu poate funcţiona: să presupunem că vreau să deschid un restaurant neobişnuit. Aleg cercul ca formă şi mă hotărăsc să mă concentrez asupra a trei lucruri circulare: scoici, forma gurii atunci când spui „Ooo" şi cercurile în care este împărţit Infernul la Dante.

Ideea: Un restaurant numit „Grătarul Crud". Localul ar putea fi dotat cu un grătar pe care clienţii să îl poată vedea şi să observe cum este pregătită mâncarea. Meniul ar conţine feluri de mâncare ca scoici, care pot fi puse pe grătar cât sunt încă vii. Pe măsură ce se prăjesc, cochiliile lor se deschid şi se închid, scoţând zgomote. Creveţii, homarii şi alte crustacee pot fi gătiţi de vii. I-ai putea face reclamă ca fiind restaurantul care serveşte bucătărie din Infern. Astfel de restaurante sunt deja destul de îndrăgite în Japonia.

Rezumat

A căuta idei folosind gândirea brută este ca şi cum te-ai înveli cu o plapumă prea scurtă. O tragi mai sus şi picioarele îţi rămân descoperite, o împingi mai jos şi îţi este frig la umeri; însă oamenii optimişti reuşesc să o tragă şi să o împingă până când o aşază exact cum trebuie şi dorm confortabil. Confortul *tău* provine din felul în care tragi şi împingi diferite obiecte până când găseşti noi idei.

Săpun, supă şi nisip

Cuvintele care urmează sunt simple, vizuale şi bogate în conexiuni. Au fost alese în scopul de a fi folosite cu acest joc al minţii pentru rezolvarea provocărilor.

bancă plic mătură radio proprietar casier pâine supă bere pantof
ou carne cană umbrelă cârlig ușă fereastră acoperiș lac vioară
bomboană jgheab calculator vopsea bărbat lipici apă sticlă neon
lumină puț închisoare geantă lanț torpilă polonic insectă
trandafir muscă fosilă unt alună crenguță pasăre sabie motor
monstru câine câmp armă acid timbru gândac soare vară
gheață praf Biblie tobă ceață fotbal pod sfoară scripete deget
femeie plug saltea apus poartă ceas iritație mașină drum
grădină zoologică muzeu tablou nisip meniu index carte scrumieră
brichetă șold șoarece afiș culoar lapte cal maree nod sămânță
vânătaie toaletă dulap tricou buzunar pipă cauciuc cancer avion
pastilă tichet unealtă ciocan cerc ac cârpă fum recomandat cer
ocean piper valvă triunghi termostat țeavă caracatiță cârlig
magnet spaghete discotecă piuneză cravată chiuvetă ochelari
televizor jeleu ochi ghiveci nuntă inel vin taxe porc sapă
șoarece tigaie gondolă nucă de cocos telefon lapoviță taxă carnet
dicționar pilă lobby nori vulcan servietă pește lampă bibliotecă
universitate pivot grătar cartuș coș rotisor deșeuri toxice cafea
cenușă marmotă coaste parcare plămâni discurs matematică război
gustare corabie oglinzi scaiete noroi coș de gunoi ceas de mână steag
coif ochi cactus cowboy restaurant fluture cub radiografie bani
revistă șurubelniță video casetofon cerneală șanțuri lamă ceai
pipetă actor om al străzii regină artist furtună indian șarpe vulpe
homar Satana balon sos acnee cristal crevete armată sfeclă
cărămidă prostituată ketchup explozibili romb cămilă frunză tren
prânz carne lichior pilot ruj caviar parfum gumă brânză
flacără fruct șuncă șosea lenjerie caramelă bulă corist penis
animal de companie vopsea de păr radieră bikini canion cărți buton
revoltă jachetă film fugar flamingo poliție Casa Albă lavă
pădure tropicală insulă răsărit plastic hindus lut gastronom prăjit
căldură limuzină foc de tabără artificii roșie limbă fractură pepene
Crăciun politician prepeliță handbal mitralieră gogoașă nebun
alună dans cântec congres săgeată miere baie iglu cadă ruletă
nomad metrou slujbă legătură lipsă venă camion călugăr cină
etichetă laborator șmirghel pană cadran solar veveriță mustață
orgă molar ghetou cerșetoare fantomă atlet cireadă flaut baghetă
constituție batistă cheie trofeu zodiac curcan surf frigider dragon
broască țestoasă alge gulaș noroi struț viță vierme planetă operă
cameleon excrescență măslină hartă cupon spumă sângerare
ciupercă benzină muzică adâncitură ploaie hochei țipar rachetă
barjă gunoi piramidă dom capelă tunet omizi jaguar licurici
viespe lună mușchi panda stomac perie glandă intestin gândac
expoziție holocaust topor miel sonerie marmură nod pompă

arbitru rechin ceapă garaj rom pod șemineu raniță circ
furnicuță clemă cheie leneș software stea coroană curbă
amprentă gherilă iod blocaj argint microscop unghie piston preot
doctor sare gură orizont lumânare banjo tapir cort
înmormântare viteză carpetă surfer șampanie somon lenjerie
scutece nucă microfon prespapier tavă pușcă agrafă de hârtie EKG
copiator birou vibrator cercei duș podium whiskey pălărie
avion cu reacție sifon semafor confesiune ruletă navă spațială
judecător explorator zar priză nas scurgere semn de carte torță
mormânt conservă aur suliță fasole bujie liliac mașină de tuns iarba
groapă suporturi muscă pion cătușe curea placă pian orizont
pârâu zăpadă biologie vacă cowboy bandaj calendar calculator
tort gard periuță de dinți curcubeu apartament căruță lupă sârmă
port piatră capac cursor roată sertar șosetă taxi zebră ascensor
scări ramură scară autobuz jucărie păr elastic lac vis creion
friptură model busolă tatuaj izolație grâu picioare pâine hârtie
sifon asigurare steag șah tocană ospătar gâscă sandviș pantofi sport
scaun șanț fermoar anunțuri vestă crab loterie greblă soldat
disc colier lanternă monument baraj profesor mal China
ventilator volan mătase supermarket lesă pliculeț de ceai fidea
teatru catarg cabană os zimbru zmeu buclă arcaș vânător balet
pușcă murdărie frișcă piele lingură leagăn patine draperie ceară
furtun golf fursec schimbare atlas carte de telefon manșete
aspirator judecătorie pietriș legătură de ochi dinți flori balenă
ciocolată mantie plumb broască terorist mașină de spălat vase rufe
trusă de scule bețișoare chinezești halat de baie conștiință masă de biliard
borcan brățară satelit cizmă elicopter undiță orez băltoacă vânt
comic făcăleț preș Volkswagen safari fulger sculptură placă
tastatură curmală băț malul oceanului primărie înger burghiu
portocală tutun mit călătorie copil vultur costum Rai creier
fleac societate examinare Geneză păcat umbră celule făt mână
sex foc poezie sânge castel psihologie Pocal simbol glob căpiță
cruce intersecție părinte plan pădure iurtă aisberg moluscă junglă
sirop parașută budincă pătrunjel maimuță trotuar votcă sinucidere
servitoare pieptăne ramă de fotografii jeep Rolex cutie poștală șampon
pandantiv balustradă megafon zgârie-nori orizont capac de roată
carton zahăr chibrit încuietoare abur farfurie telecomandă
mănușă de box capcană pantaloni antenă creioane colorate panglică
ascuțitoare baterie roată baton orchestră bretele sutien tractor
sfeșnic zis secretară vânzător tapet turn bucătărie lupă grădină
general sprânceană capitol catalog bonetă măcelar dejun pat
dulăpior profesor cereale vată broșură mim cot medalie fântână
unghie barbă student deget coș poșetă arc mantie jazz bloc

ecran vază subsol logo tors murătură porumbel bici scamă
chiftea bandă coşciug pajişte ciclon buze pepene genunchi
mlaştină cuptor bingo buruieni hârtie studiou petic clor coardă
cleşte magician robinet zidar bijuterii cursă pulover trupă ger
centură cuptor hotel sfârc telescop bunic ceas navă de croazieră
scenă binoclu audienţă blană suc bufet soţ bacterie spirit saună
Monopoly mulaj tânăr cătuşe jocurile minţii şah schelă şevalet
inundaţie gândac de bucătărie tigaie tunsoare Iad miracol palmier
cor crenvurşt fleacuri crustă oază pârâu ostatic coastă brioşă
medicament broască pilot milkshake roabă etaj mătuşă coş
pizzerie balcon comunist gard viu tezaur atelier plăcintă cu brânză
gaşcă raft celebritate rect piele fulg de zăpadă salată senator
bombă aeroport terci porumb bălegar maidanez trompetă con
temperatură saună obuzier adunare negustor cutie salcie băţ
gamelă ploscă poliester pălărie de cowboy minut pensie baghetă magică
grafic amplificator linie covrig vită podea hambar delfin port-
avion submarin recif cazinou revoluţie arc rotulă ciorbă
pelerină de ploaie locomotivă cu aburi stâncă cusătură tumoră zonă
oficiu psihologie Paşti cicatrice dansator erou frică hamburger
bunăstare vaselină presă râs director scenariu contract previziune
meteo grilă hering războinic ocult crosă remorcher acţiuni
torpedo perucă deodorant ştiri ecran profit leopard echipă capsă
aparat auditiv autostradă briză carte poştală fotografie scalp
incinerare reţea scriptură ancoră conopidă veveriţă cult bănuţ
robotică inginer smoală arţar sală de clasă Papa statistician
bombardier manual graniţă pelin aluminiu oblon ac de siguranţă
transport lămâie jartieră sămânţă de muştar simbol logo
Naţiunile Unite gramatică îngrăşământ festin trabuc ornament boală
mac hrean grup bandă spanac dividende spital rezervor sonar
sardină copertă coajă detectiv Anglia găluşcă prună pocher sos
paie poezie nud proces călător fracţie cârnat vânător de capete
chibrite grăsime iepure raţă cuvinte cartuş pitic preş navetă
buletin prună cec dame incendii clopoţei vinil frâne carie
pornografie groapă de gunoi salariu vacanţă cadran CIA ţânţar
cireaşă şarpe cu clopoţei saxofon sală de spectacol cronometru mărar
dop prezervativ microunde rinocer nalbă sperietoare de ciori rază
scoică dovleac instalator şopârlă sofa oficial coajă de ou
trupe de menţinere a păcii fugar făgaş Hawaii felinar sulf aligator
cobra papură girafă fermă vampir smarald confederaţie leagăn
alfabet salată ren pensulă dinamită rază superpetrolier astrodrom
ghepard Olimpiada păstrăv foarfece dună frunte Ierusalim şal
curiculum vitae groapă meduză ficat scut combustibil Japonia
lacrosse papagal amanet excremente iederă

CAPITOLUL OPTSPREZECE

GALERIA ÎNŢELEPŢILOR

„Prin urmare, doar suveranul luminat şi generalul demn de laudă, care îi pot folosi pe cei mai inteligenţi ca agenţi, sunt siguri că vor îndeplini fapte măreţe."

SUN TZU

Închipuie-ţi un om care sare dintr-o barcă în alta. La plecare, bărcile sunt mai mult sau mai puţin paralele una cu alta. Când omul sare de la pupa uneia, aceasta se întoarce şi se roteşte ca răspuns la mişcarea lui. Când aterizează la pupa celeilalte bărci, aceasta se roteşte către prima ambarcaţiune. În loc să se îndrepte în direcţii diferite, cele două bărci vin una spre alta.

În acest fel funcţionează mintea ta; pentru fiecare acţiune există o reacţie. Când cauţi idei, imaginează-ţi că sari de la provocarea ta la un citat sau un gând important. Citatul, ca şi o barcă, se va întoarce şi se va izbi de provocare, dând naştere unei noi idei.

Galeria înţelepţilor te ajută să îţi înţelegi mai bine provocările consultându-te cu marile minţi ale omenirii, reale şi inventate. Citatele conţin seminţe şi principii de idei care pot fi aplicate unei varietăţi de provocări, iar atunci când găseşti sămânţa unei idei vei descoperi multe altele.

RESURSE

Pentru a folosi acest joc al minţii, vei avea nevoie de citate. Câteva sugestii:

- Două dintre cele mai bune cărţi cu citate sunt *Familiar Quotations* a lui Bartlett şi *Dictionary of Thoughts* a lui Edward, însă există nenumărate alte volume care conţin citate şi gânduri ale celor mai mari înţelepţi.
- Strânge-ţi citatele şi gândurile din cărţi, biografii, Biblie, Talmud, ziare, reviste, benzi desenate, filme şi programe de televiziune. Înregistrează şi păstrează orice citat te atrage. Le poţi ordona pe categorii, în funcţie de subiect, sau le poţi păstra la întâmplare. Unele dintre favoritele mele provin din Talmud:

  „Cel care merge cu unt pe cap nu ar trebui să se plimbe prin soare."

  „Nu lega un cal şi un taur la aceeaşi căruţă."

  „O monedă într-o sticlă face zgomot; sticla plină cu bani, nu."

  „Amar de cel care face o uşă înainte de a avea o casă sau care construieşte o poartă şi nu are curte."

  „Dacă doi buşteni sunt uscaţi şi unul este umed, focul celor doi îl va încălzi şi pe cel umed."

  „Aşa cum grâul nu există fără paie, la fel şi visul nu poate fi decât absurd."

- Alte citate preferate de mine:

  „A conduce o ţară mare este ca a găti peşti mici."
  – Lao Tsu

  „Acolo unde se termină telescopul, acolo începe microscopul. Care dintre ele arată imaginea mai mare?"
  – Victor Hugo

  „Există două moduri de a da lumină: să fii lumânarea sau oglinda care o reflectă."
  – Edith Wharton.

  „Dumnezeu este geometru."
  – Platon

  „Mânuieşte uneltele fără mănuşi; ţine minte că pisicuţa cu mănuşi nu prinde şoareci."
  – Ben Franklin

  „Perfecţiunea artei este să ascunzi arta."
  – Quintilian

  „Nu trebuie doar să loveşti fierul cât e cald, ci să îl şi încălzeşti lovindu-l."
  – Oliver Cromwell.

„Şi trebuie să găsesc fiecare formă schimbătoare pentru a găsi expresia."

– T.S. Eliot

„Când ai eliminat imposibilul, orice mai rămâne, indiferent cât de improbabil, trebuie să fie adevărul."

– Arthur Conan Doyle

„Întotdeauna forma urmează funcţiei."

– Louis Henry Sullivan

ALGORITM

1. *Creează-ţi propria Galerie a înţelepţilor.* Alege-i pe cei care, morţi sau vii, reali sau inventaţi, îţi plac dintr-un motiv sau altul. Iată câţiva dintre membrii propriei mele Galerii a înţelepţilor:

Ben Franklin	Sherlock Holmes	Iisus Hristos
Bill Moyers	Diogenes	Iulius Cezar
Mark Twain	Ralph Waldo Emerson	Platon
Clarance Darrow	Andrew Jackson	William Shakespeare
Rupert Murdock	Sigmund Freud	Aristotel
George Patton	Petru cel Mare	Robert Frost
John F. Kennedy	Leonardo da Vinci	Eugene O'Neill
Dorothy Parker	Pearl Buck	Aldous Huxley
W. Somerset Maugham	Adlai Stevenson	Sun Tzu
Winston Churchill	Albert Schweitzer	Thomas Jefferson

2. *Când ai o provocare, consultă-ţi Galeria înţelepţilor.* Alege un înţelept şi citatul favorit.
3. *Meditează asupra citatului.* Scrie-ţi gândurile pe hârtie, indiferent cât de potrivite sunt cu provocarea. Dacă îţi vine ceva în minte, notează şi încearcă să foloseşti aceste gânduri pentru a genera idei mai relevante. Regulile de bază sunt:

   Caută calitatea
   Lasă judecata pe mai târziu
   Lasă prejudecăţile
   Caută să-ţi combini şi să-ţi îmbunătăţeşti gândurile

4. *Alege gândul sau combinaţia de gânduri care pare cea mai promiţătoare.* Apoi reformulează.
5. *Rezervă-ţi cinci sau zece minute pentru a găsi idei noi.* Dacă nu creezi nimic semnificativ, alege alt citat sau alt înţelept. Continuă să-ţi consulţi Galeria înţelepţilor până când un citat sau un pasaj provoacă un şir de idei folositoare.

Să presupunem că provocarea mea este: „În ce moduri aş putea păstra loialitatea clienţilor mei?".

Cercetez Galeria înţelepţilor şi îl aleg pe Robert Frost să îmi fie consultant pentru această provocare. Caut Robert Frost în *Familiar Quotations* a lui Bartlett şi revăd câteva pasaje, alegând în final:

„Codru-i frumos, întunecat şi-adânc,
Dar am un jurământ de ţinut
Şi multe mile de mers până s-adorm."

Poţi să parcurgi toate citatele din Frost şi să alegi un pasaj sau să iei unul la întâmplare. Îl aleg pe acesta, deoarece pare să aibă o legătură cu provocarea mea de a păstra loialitatea clienţilor pentru a-mi mări vânzările.

Notez gândurile şi ideile pe care acest citat mi le trezeşte, fără să cenzurez nimic. Nu există răspunsuri greşite. Scriu tot ce îmi vine în mine şi obţin:

- Ce i se pare clientului important? Cum îi pot oferi acest lucru?
- Pot să fac un kilometru în plus pentru client? Va conta? Va prefera să cumpere în continuare de la mine? Ce putem face?
- Codrii sunt plini de copaci. Copacii sunt clienţi. Cum sunt îngrijiţi copacii? Cum sunt tăiaţi? Care sunt asemănările dintre copaci şi clienţi? Pot să mă îngrijesc de clienţi zilnic? Săptămânal?
- Care sunt dorinţele profunde şi întunecate ale clientului? Pot să le descopăr?
- Ar trebui să muncesc mai mult? Pe durată mai lungă?
- Ar trebui să fac promisiuni scrise din partea companiei?
- Ar trebui să rescriu garanţiile pe care le oferim?
- Ce pot să fac pentru a fi privit de client ca fiind cinstit şi muncitor?
- Lemnul provine de la copaci. Lemnul este material de construcţie. În ce moduri pot construi legături mai bune cu clienţii? Mai mult personal? Mai multe servicii? Să rezolv problemele? Să ofer informaţii?
- Robert Frost apărea în public. Ar trebui să îi punem pe directori să dea telefoane clienţilor? Să susţină seminarii?
- Copacii sunt curăţaţi. Am prea mulţi clienţi? Ar trebui să elimin contractele neprofitabile pentru a putea dedica mai mult timp celor profitabile?

Gândul care pare a fi cel mai promiţător pentru mine este acela de a construi relaţii mai bune cu clienţii. Îl reformulez: „Cum pot construi relaţii profitabile cu clienţii?"

Ideile obţinute pentru a construi relaţii mai bune cu clienţii sunt:

- Analizez problemele clienţilor şi ofer cele mai bune şi mai actuale informaţii despre produs pentru a-i ajuta să îşi rezolve problemele.
- Le fac clienţilor pe plac pentru a afla ce este important şi ce nu pentru ei.
- Le cer clienţilor importanţi să lucreze pe post de consultanţi pentru mine.
- Ajut clienţii să facă mai multe afaceri sprijinindu-le mai mult eforturile. Sugerez şi iniţiez programe de marketing pentru clienţii importanţi.
- Îi informez despre ce face concurenţa. Devin o agenţie de informaţii despre concurenţii clientului.
- Mă asigur că agenţii de vânzări sunt compatibili cu contractele lor; dacă nu, schimb contractele pentru a asigura o compatibilitate între agenţii de vânzări şi clienţi.
- Le ofer tratament preferenţial clienţilor loiali. Reduceri mai mari, o linie de servicii speciale, timp de răspuns garantat, perioade de creditare mai mari şi aşa mai departe.

Ideile care provin din cuvintele şi gândurile altora sosesc adesea pe un drum al imaginaţiei într-un şir rapid şi nou de asociaţii.

Ani întregi am fost deranjat de difuzoarele inestetice care făceau parte din sistemul meu audio. În cele din urmă, m-am hotărât să fac ceva în această privinţă. Mi-am formulat provocarea: „În ce moduri aş putea să îmbunătăţesc înfăţişarea difuzoarelor mele?"

L-am ales ca sfătuitor pe Henry David Thoreau, l-am căutat în cartea lui Bartlett şi am ales la întâmplare:

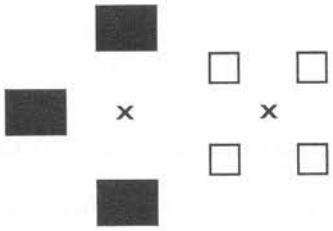
„Sunt un pachet de lupte-n van
Legat de sfoara şansei laolaltă."

Fac asociaţii libere pornind de la aceste cuvinte, scriind tot ce îmi vine în minte. Două dintre idei au fost importante:

- „Legat laolaltă" – combină difuzoarele cu unul sau mai multe obiecte.
- „Lupte-n van" – să fac difuzoarele să arate mai bine.

Îmi reformulez provocarea în: „În ce moduri aş putea să-mi combin difuzoarele cu un obiect estetic?"

Am angajat un designer pentru a-mi masca difuzoarele în nişte vaze ceramice. A fost atât de surprins de ideea mea, încât a început o nouă afacere care ascunde difuzoarele în diferite obiecte estetice.



Citatele îţi vor oferi o nouă perspectivă asupra provocării tale. Pentru o demonstraţie grafică a importanţei pe care o are perspectiva, acoperă pătratele albe de deasupra şi concentrează-te asupra semnului X de lângă dreptunghiul negru vreme de treizeci de secunde. Apoi, uită-te la X-ul dintre pătratele albe. Distanţa verticală dintre perechea de dreptunghiuri din stânga va părea acum mai mare decât cea a perechii din dreapta.

Concentrându-te asupra negrului, ţi-ai schimbat perspectiva şi ai creat o mişcare a perechii de dreptunghiuri din stânga. Când te concentrezi asupra unui citat, ţi se schimbă perspectiva asupra provocării tale, ceea ce îţi va îmboldi imaginaţia să se gândească la lucruri noi.

Un inventator a citit despre o femeie în vârstă care era atât de disperată să îşi ia medicamentul pentru artrită, încât, nereuşind să scoată capacul, a ros fundul de plastic al flaconului. El a formulat provocarea: „În ce moduri aş putea face capacele flacoanelor de medicamente mai accesibile pentru oamenii în vârstă?".

A căutat în cutia lui cu idei ceva care să îi stimuleze imaginaţia şi a extras:

> „Întotdeauna este bine ca un om să aibă două bucăţi de fier în foc." – Francis Beaumont

Gândul lui semnificativ s-a concentrat asupra formulei „două bucăţi de fier". Un flacon de medicamente are două capace, cel de siguranţă şi cel obişnuit. Numărul „doi" l-a provocat, de

asemenea, să caute soluţii care să nu facă parte din sticluţă. Flaconul + un instrument = o soluţie.

Ideea: A inventat un instrument asemănător cu un cleşte care poate tăia sau smulge capacul de siguranţă, lăsându-l doar pe cel normal, de dedesubt.

Un tăciune stins poate fi reaprins când unul mocnind este aşezat lângă el. Când focul creativităţii tale s-a stins, aşază-ţi un citat sau o cugetare în minte pentru a-l reaprinde. Pentru varietate, ai putea dori să încerci un alt mod de a consulta înţelepţi: Creează-ţi propriul Consiliu director imaginar.

CONSILIUL DIRECTOR

Consiliul director este un comitet fantastic format din lideri în domeniul afacerilor cu electricitate şi inventatori care te vor sprijini în depăşirea provocărilor de afaceri. Închipuie-ţi că ai la dispoziţie experienţa, înţelepciunea şi cunoştinţele lui Thomas Edison, Douglas MacArthur, Alfred Sloan Jr., Lee Iacocca, Thomas Watson, John D. Rockefeller, Bernard Baruch, Sam Walton, Andrew Carnegie, J.P. Morgan, Henry Ford, Donald Trump, Ted Turner sau ale oricui altcuiva pe care îl admiri, aflat în viaţă sau nu.

ALGORITM

1. *Alege între trei şi patru persoane care au avut impact asupra afacerilor, indiferent dacă sunt în viaţă sau nu.*
2. *Fă fotografii ale consiliului tău (acestea pot fi fotocopiate din reviste)* şi prinde-le pe perete într-un loc vizibil. Aceste fotografii îţi vor aminti tot timpul despre talentul care îţi stă la dispoziţie.
3. *Studiază-ţi eroii:* fugi la bibliotecă, citeşte-le biografiile şi autobiografiile, citeşte ce au spus despre ei criticii lor; pe scurt, citeşte tot ce prinzi despre eroii tăi.
4. *Ia notiţe din pasajele favorite,* poate despre obstacole şi despre cum le-au depăşit sau orice ţi se pare interesant şi relevant. Dă o atenţie deosebită tehnicilor creative pe care aceştia le-au folosit pentru a rezolva problemele, ce i-a făcut să iasă în evidenţă, ce i-a făcut să fie extraordinari şi aşa mai departe. Alcătuieşte câte un dosar separat pentru fiecare erou.
5. *Când ai o provocare, consultă-i pe membrii consiliului tău şi imaginează-ţi cum ar fi rezolvat-o.* Cum ar fi

rezolvat Henry Ford o problemă pe piaţa muncii? Poţi să te gândeşti la modurile pe care ţi le-ar fi sugerat Thomas Edison pentru a căuta noi produse ori servicii? Cum ai putea folosi tehnicile de vânzări ale lui Thomas Watson?

CONSULTAREA CONSILIULUI

Directorul de vânzări al unei companii de anvelope era îngrijorat de stagnarea vânzărilor. Provocarea lui era: „În ce moduri am putea îmbunătăţi vânzările de anvelope?". Şi-a consultat dosarul despre marele agent de vânzări Thomas Watson. Povestea lui Watson l-a inspirat să se gândească la idei despre cum să-i motiveze pe *toţi* angajaţii să vândă mai bine, nu doar pe agenţii de vânzări. Şi-a însuşit întrebarea lui Watson: „Cum pot să-i fac pe oameni să pună suflet în afacere şi afacerea la suflet?". Întorcându-se către următorul înţelept, David Packard, a observat următorul citat: „având obiective generale care sunt enunţate corect şi asupra cărora s-a căzut de acord." De asemenea, i-a trezit interesul atmosfera întreprinzătoare pe care Packard a creat-o la Hewlitt-Packard. Acum, pe lângă motivare, se gândea la spiritul întreprinzător şi la obiectivele asupra cărora s-a căzut de acord.

Provocarea lui a devenit: „În ce moduri aş putea stabili obiective clare cu care să fie de acord toată lumea; obiective care vor da naştere unei atitudini întreprinzătoare şi care îi vor motiva pe toţi angajaţii să participe la vânzarea anvelopelor?".

Ideea: Obiectivul cu care a fost toată lumea de acord presupunea ca toţi angajaţii să participe la vânzarea anvelopelor. Directorul nostru de vânzări a cerut fiecărui angajat să contribuie cu câte un dolar pe lună pentru a finanţa promovarea anvelopelor cu ecrane puse în marile centre comerciale şi anunţuri lăsate pe parbrize. Această mică participare le-a oferit angajaţilor un sentiment de proprietate (atitudine întreprinzătoare). Pentru a le trezi angajaţilor interesul şi pentru a le insufla un nou scop (motivare), i-a încurajat cu discursuri, cântece şi sloganuri (cum ar fi „Noi le facem, noi le vindem"). Le-a cerut tuturor angajaţilor să sponsorizeze şi să participe la campania de vânzare a anvelopelor.

REZUMAT

„Aşa cum îţi este mintea
Îţi este şi căutarea;
Vei găsi ceea ce doreşti."
– Robert Browning

Pune pe cineva să ţină un ziar destul de departe de tine încât să nu poţi citi titlurile. Roag-o pe acea persoană să îţi spună la ce se referă titlul. De îndată ce o face, vei reuşi să îl citeşti. Aceasta se numeşte iluzia titlului de ziar şi este bazată pe aşteptare. Citeşti titlul deoarece *crezi* că îl citeşti, pentru că *te aştepţi* să îl citeşti.

Dacă te aştepţi să găseşti idei în gândurile şi cuvintele celorlalţi, vei crede că poţi şi o vei face.

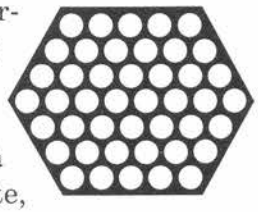
CAPITOLUL NOUĂSPREZECE

CERCUL OPORTUNITĂŢII

„Gusturile sunt doar cinci la număr,
dar amestecurile lor sunt atât de variate,
încât nu le poţi încerca pe toate."

SUN TZU

A ateriza cu un avion este o operaţiune delicată şi periculoasă, care cere cronometrare perfectă, astfel încât controlorii de trafic dirijează doar câte unul sau două avioane o dată. Dacă traficul este aglomerat, avioanele care sunt pe punctul de a ateriza „se adună" deasupra aeroportului aşteptând permisiunea. A obţine idei poate fi la fel de delicat. „Cercul oportunităţii" izolează aleatoriu câte unul sau două atribute ale provocării pentru a le analiza cu minuţiozitate – toate celelalte atribute rămân „adunate", permiţându-ţi să înţelegi sau să „dirijezi"o idee nouă.



Dacă te concentrezi destul de mult asupra desenului, cercurile vor începe să pară a fi hexagonale. Privind îndelung vei vedea, de asemenea, cum cercurile formează grupuri triunghiulare, hexagonale şi romboidale.

Folosind concentrarea selectivă, îi permiţi creierului să proceseze cercurile într-o varietate de forme noi şi diferite, atribuindu-le noi sensuri.

Studiul concentrat a una sau două trăsături alese la întâmplare îi va permite creierului tău să proceseze informaţiile existente în noi relaţii şi sensuri, ceea ce conduce la idei şi profunzimi originale.

ALGORITM

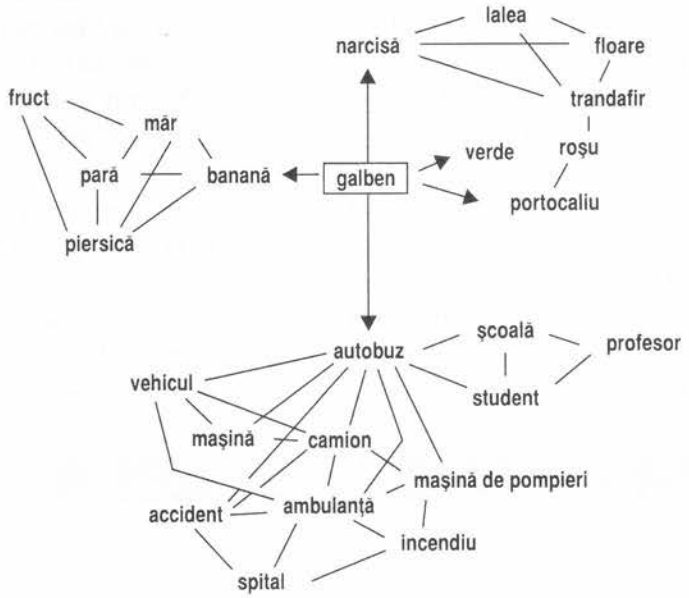
Pentru a juca imediat „Cercul oportunităţii", ai nevoie de două zaruri.

1. *Enunţă provocarea pe care vrei să o rezolvi.*
2. *Desenează un cerc şi numerotează-l ca pe un ceas (de la 1 la 12)*

3. *Alege orice douăsprezece atribute comune* sau particulare provocării tale. (Gândește-te la atribute ca la diferite aspecte ale unui subiect.) Scrie atributele lângă numerele din cerc.

   Atributele comune includ: substanța, structura, culoarea, forma, textura, sunetul, gustul, mirosul, spațiul și densitatea; marketingul, vânzarea, producția, funcția și timpul; responsabilitățile, politica și tabuurile.
4. *Aruncă un zar pentru a alege primul atribut asupra căruia să te concentrezi.*
5. *Aruncă ambele zaruri pentru a alege al doilea atribut.*
6. *Gândește-te la atribute atât împreună cât și separat.* Fă asociații libere pornind de la atributele separate și combinate.

   Asociațiile libere sunt o modalitate minunată de a elibera energiile creative. Începe cu prima idee pe care o ai despre un atribut și continuă să faci conexiuni până când declanșezi o idee sau începutul unui șir de speculații. Asociațiile libere ar trebui să îți dea un sentiment asemănător cu cel pe care îl ai când conduci o mașină pe un drum lung, ușor șerpuit, până când ajungi la ceva valoros. În ilustrația de mai jos, atributul „galben" se desface într-un număr de asociații.



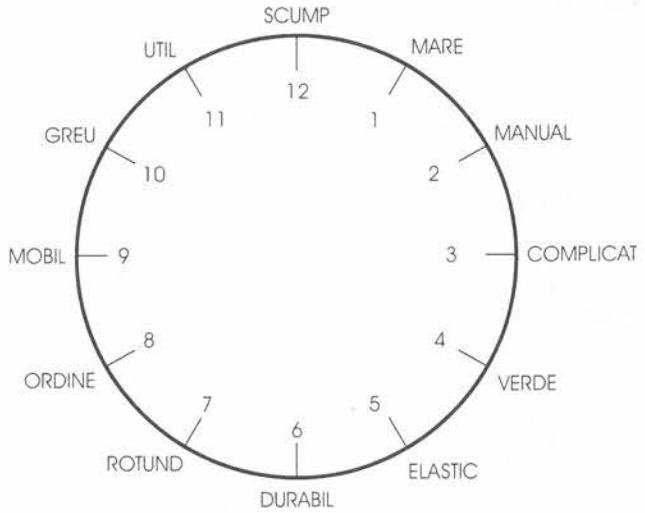
Răspândirea asociației seamănă cu ce se întâmplă atunci când arunci o piatră într-o apă liniștită. Magnitudinea tulburării acesteia depinde de dimensiunea

pietrei şi de timpul scurs de când piatra a atins luciul apei. Răspândirea asociaţiei depinde de puterea atributului iniţial şi de perioada de timp care s-a scurs de când ai făcut exerciţiul. Când legăturile sunt puternice, asociaţiile se vor întinde mult şi repede; când conexiunile sunt slabe, întinderea va fi înceată.

7. *Caută o legătură între asociaţiile făcute de tine şi provocarea ta.* Întreabă-te:

- Ce asociaţii pot face?
- De ce îmi amintesc asociaţiile?
- Ce analogii pot face pornind de la aceste asociaţii?
- Care sunt relaţiile dintre asociaţii şi provocare?
- Noi profunzimi?

O agenţie de publicitate dorea să creeze o campanie promoţională nouă pentru o companie de linii aeriene. Au desenat acest cerc al oportunităţii:



Directorul de creaţie a aruncat zarul şi a obţinut 4 (verde) pentru primul atribut şi 9 (mobil) pentru al doilea.

A făcut asociaţii libere între următoarele gânduri: gazon verde, ochi verzi, smaralde verzi, călătorii, turişti, tranzitare, „explozie" verde la apus în Florida Keys, mazăre, insule verzi în bătaia soarelui, bani, mere verzi şi alte câteva.

A combinat ochi verzi, călătorii şi turişti, astfel încât să obţină ideea pentru campanie.

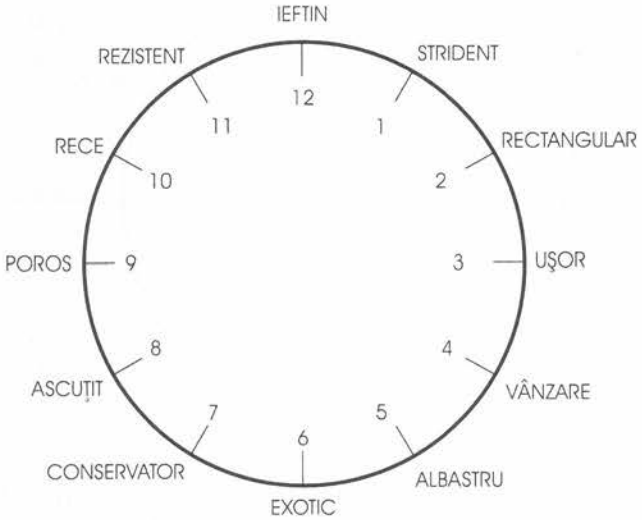
Ideea: Persoanele cu ochi verzi obţin o reducere de 50% la vacanţele petrecute în Caraibe. Liniile aeriene, sperând că nu

există prea mulți oameni cu ochi verzi, se gândesc să ofere această promoție vreme de un an.

Când descoperi o idee folosind cercul, este ca și cum ai găsi unul dintre acele mici restaurante franțuzești exclusiviste care nu au firmă. Îl găsești aproape din instinct.

Un comerciant care căuta noi moduri de a face bani cu magazinul său de suveniruri dintr-un aeroport a încercat cercul și a ales cu zarurile „rotund" și „elastic". A făcut asociații libere și a găsit un nou mod de a produce bani. A inventat un joc de simulare a golfului, în care jucătorii trimit mingi de golf într-o plasă elastică pentru a petrece timpul atunci când călătorii sunt în așteptare sau sunt blocați în aeroport.

Să construim un alt cerc al oportunității cu un set diferit de atribute comune. Să ne închipuim că încercăm să găsim un nou design pentru ambalajul unui produs. În loc să alegem la întâmplare atribute, de data aceasta le vom alege pe cele care se potrivesc ambalajului: strident, rectangular, ușor, vânzare, albastru, exotic, conservator, ascuțit, poros, rece, rezistent și ieftin. Cercul nostru va arăta astfel:



Arunc zarul și obțin 6 (exotic) pentru primul atribut și 4 (care vinde) pentru al doilea. Când mă gândesc la „exotic" și „care vinde" separat și laolaltă, asociațiile pe care le fac sunt tricouri tropicale, insule tropicale, muzică exotică, fotografii de calitate ale unor locuri exotice, vânzarea lucrurilor exotice, vânzarea produsului meu, vânzarea ambalajului către companie, vânzarea ambalajului, ambalarea vânzării, vânzarea ambalajului exotic, vânzarea a ceva ambalat exotic și așa mai departe. Iau materialul

pe care l-am invocat şi, în ciuda aparentei lipse de relevanţă a lui pentru provocarea mea, caut idei.

Încercând câteva idei diferite, mă opresc la vânzarea de ambalaje. Şi atunci îmi dau seama: ambalarea este o afirmaţie, aşa că de ce să nu o faci a ta? De ce să nu vinzi doar ambalaj?

Ideea: Mulţi oameni înregistrează muzică pentru prietenii lor. Încearcă să produci un set de coperte de discuri optice pentru ca oamenii să îşi poată ambala discurile audio şi să le ofere în dar. Setul va conţine tot ce ai nevoie pentru a personaliza discurile, cum ar fi fotografii de bună calitate reprezentând locuri exotice, cu adeziv pe spate, un plic pentru a trimite discul prin poştă unui prieten şi abţibilduri cu literele alfabetului.

Rezumat

Cercul te îndrumă să explorezi asociaţiile şi legăturile care nu ar fi folosite în mod obişnuit în privinţa provocării. Măreşte probabilitatea de a privi provocarea într-o nouă lumină. Asemenea manglierilor care îşi fac singuri solul, tu creezi noi idei dintr-un cerc închis de atribute comune.

CAPITOLUL DOUĂZECI

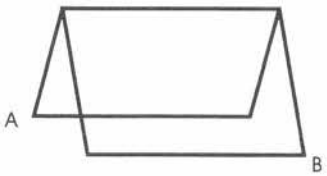
DESENUL IDEILOR

„Prin urmare, după ce am câştigat o victorie,
nu repet tacticile, ci le rearanjez în funcţie
de circumstanţe într-o varietate infinită de moduri."

SUN TZU

Deşi limba scrisă a evoluat din desene şi simboluri, nu este neapărat mai avansată – până la urmă, un mare progres în domeniul calculatoarelor a fost simbolul grafic. Multe profesii se bazează pe limbaje grafice: fizicienii desenează diagrame, directorii folosesc grafice, antrenorii de fotbal desenează semne de X şi O, iar corporaţiile sunt cunoscute prin mărcile lor.

Gândirea verbală şi vizuală se completează una pe alta. Când te concentrezi asupra desenului de mai jos, observi că liniile A şi B îşi schimbă locurile. Mai întâi, A va fi în faţă, apoi B în faţa lui A. Apoi A va reveni în faţă şi tot aşa.



În acest fel funcţionează gândirea vizuală şi cea verbală. Ceea ce numim gândire verbală este întotdeauna în afară. Însă gândirea vizuală este întotdeauna acolo, înăuntru, iar când ne întoarcem gândirea pe dos, ceea ce obţinem este tot gândire.

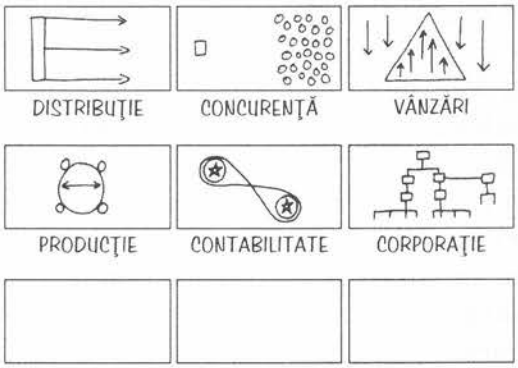
Gândeşte-te la o mănuşă de cauciuc roşie pe dinafară şi verde în interior. Când roşul este afară, ţi se potriveşte pe mâna stângă. Scoate-o, întoarce-o pe dos, şi se potriveşte pe mâna dreaptă. Mai întâi a fost vizibil roşul şi verdele era ascuns, apoi situaţia s-a inversat.

Nu există un mod corect sau incorect de a purta această mănuşă; atât varianta verde, cât şi cea roşie sunt la fel de funcţionale. În acelaşi fel, gândirea vizuală şi cea verbală coexistă în mintea ta. Nu există nici un motiv de a crede că una este mai

bună decât alta, însă avem tendinţa să ne bazăm prea mult pe cea verbală. Desenul ideilor îţi arată cum să îţi eliberezi gândirea întorcând-o pe dos.

Gândirea vizuală l-a ajutat pe fizicianul Niels Bohr, care considera limba pur şi simplu nepotrivită pentru a descrie ce se întâmplă în interiorul unui atom. Bohr a mărturisit că iniţial şi-a alcătuit modelele atomice complexe folosind nu notarea mecanică tradiţională, ci desenele. Mai târziu, a tradus reprezentările vizuale în unele verbale.

Limbajul modelelor este o tehnică de gândire vizuală. A fost inventat de arhitecţii Christopher Alexander, Sara Ishikawa şi Murray Silverstein pentru a-i ajuta să creeze noi tipuri de clădiri. Natura flexibilă şi vizuală a limbajului modelelor îl face să fie un aparat creativ util pentru căutarea de noi şi diferite relaţii între atribute.



Acest limbaj este format dintr-un număr de simboluri vizuale abstracte pe care le foloseşti pentru a înlocui cuvintele. Nu te chinui să desenezi simboluri ca un expert; talentul tău la desen nu are importanţă. Ţine minte că o palmă de iarbă cultivată de tine este mai valoroasă decât o roabă plină cu răsaduri de trandafiri din grădina vecinului. Singurul lucru de care trebuie să ţii cont este ce înseamnă reprezentările grafice pentru tine.

Câteva dintre simbolurile de afaceri pe care le-am folosit sunt înfăţişate mai sus.

ALGORITM

1. *Împarte-ţi provocarea în atribute.*
2. *Descrie fiecare atribut desenând un simbol grafic abstract.* Fiecare desen ar trebui să reprezinte un atribut anume şi să se afle pe un cartonaş separat. Desenează orice ţi se pare corect. Lasă ca imaginea atributului să

apară în felul ei – pentru a afirma ceea ce vrea să spună. Scrie atributul pe spatele cartonaşului.

Poţi face ca limbajul modelelor să fie cât de simplu sau cât de complex doreşti. O tehnică posibilă este să foloseşti o culoare diferită pentru fiecare parametru al provocării pe lângă simbolurile grafice care descriu atributele. De exemplu, în vânzarea unui produs ai putea avea patru parametri: ambalaj, distribuţie, promovare şi vânzare. Ai putea desena simbolurile alese pe cartonaşe roşii pentru ambalaj, galbene pentru distribuţie, albastre pentru marketing şi albe pentru vânzare.

3. *Aşază toate cartonaşele pe o masă cu simbolurile grafice în sus.* Grupează şi regrupează simbolurile la întâmplare în diferite relaţii. Încearcă să laşi cartonaşele să se aranjeze singure fără să le dirijezi conştient, ca şi cum ele ţi-ar spune unde vor să fie. Amestecă şi potriveşte simbolurile pentru a provoca idei.
4. *Caută idei şi gânduri pe care le poţi lega de provocarea ta.* Încearcă să forţezi legăturile. Încearcă să faci asociaţii libere. Notează aranjamentele care declanşează cele mai multe idei.
5. *Când te blochezi, ai putea să adaugi alte desene de idei* sau chiar să începi un set complet nou. Un bancher din New Hampshire care dorea să rezolve problema cecurilor furate a folosit mai multe seturi diferite de desene de idei pentru a căuta o soluţie. În final, *însăşi* utilizarea imaginilor l-a făcut să găsească răspunsul.

   Ideea: A inventat un sistem care permite băncii să imprime pe cecuri fotografii ale clienţilor.

Mulţi oameni încearcă în aceste vremuri să economisească bani vânzându-şi casele. Unele dintre problemele lor sunt:

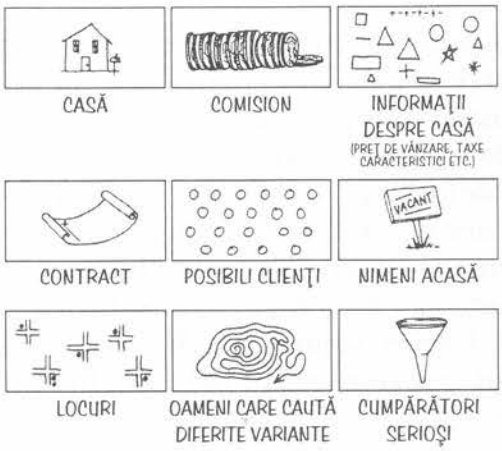
- Nu sunt acasă pentru a prezenta casa unui posibil client serios.
- Identificarea cumpărătorilor serioşi.
- Furnizarea de informaţii-cheie posibililor cumpărători serioşi.

Să ne ocupăm de provocare: „În ce moduri aş putea să ofer un produs ori un serviciu pentru a-i ajuta pe proprietari să ofere informaţii-cheie cumpărătorilor serioşi?".

Iau întregul, „procesul de vindere a caselor", îl împart în atribute şi îl descriu pe fiecare printr-un simbol.

Grupând, amestecând şi regrupând cartonaşele, unesc cutie poştală (de la cea din faţa casei), informaţii despre casă (taxe, preţul de vânzare, caracteristici etc.), comision (ceea ce mi-a amintit de monedele folosite la automatele de cafea) şi contract (ceea ce mi-a amintit de un sul de hârtie). Acest nou set de imagini – o cutie poştală, lucruri neimportante, informaţii despre casă şi suluri de hârtie – inspiră în căutarea ideilor.

Ideea: „Cutia cu informaţii despre casă." O cutie în formă de căsuţă poştală care ar putea fi montată în faţa casei de vânzare. În această cutie s-ar afla un sul de coli de hârtie cu informaţii despre casă, cum ar fi preţul cerut, diferite taxe, cât timp a fost deţinută, caracteristici, trăsături speciale etc. Posibilii cumpărători se apropie, scot o hârtie pe care sunt trecute informaţiile şi pleacă, iar cei serioşi vor da un telefon pentru a stabili o întâlnire. Aceasta ar trebui să reducă în mod considerabil numărul de posibili cumpărători pierduţi şi să îi ajute pe proprietari să nu mai irosească timpul repetând iar şi iar aceleaşi lucruri. Cutia cu informaţii despre casă ar putea fi construită şi vândută ori închiriată proprietarilor.



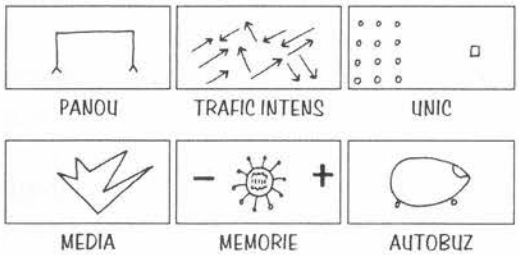
Rearanjarea cartonaşelor va duce la stabilirea unor noi relaţii şi va provoca apariţia noilor idei. Încearcă să întorci simbolurile cu susul în jos şi în lateral pentru a crea noi modele. Jonglează cu simbolurile şi testează-ţi limitele imaginaţiei.

Un director de publicitate care se specializase în reclame de tip panou pe autobuze a încadrat provocarea: „În ce moduri aş putea să creez reclame care, odată văzute, să nu mai fie uitate?".

Şi-a împărţit provocarea în câteva atribute. Printre ele se aflau: panouri publicitare, trafic intens, autobuze, unic, media

şi memorie. Folosind limbajul modelelor, a desenat simbolurile de mai jos.

Simbolul abstract pentru autobuz i-a amintit de o vacă. Amestecând cartonaşele iar şi iar, i-a venit ideea panourilor publicitare pe vaci. A căutat ferme aflate lângă zone cu trafic intens, cum ar fi aeroporturi, şi i-a convins pe fermieri să-i închirieze spaţiu publicitar pe vacile lor, urmând să folosească bucăţi de muşama de 60 x 90 de centimetri inscripţionate cu reclame. Pentru o taxă suplimentară, poţi închiria o talangă pentru a atrage atenţia. De asemenea, dacă vaca fată în timp ce poartă semnul tău, primeşti gratis dreptul de a pune un afiş pe viţel. Panouri care fac pui. Ce valoare. Reclamele sunt un loc comun, însă oamenii care văd un panou pe o vacă şi-l vor aminti pentru tot restul vieţii.



Desenul ideilor este un instrument care îţi permite să exprimi, să vezi şi să gândeşti provocarea ta de afaceri într-un mod diferit şi unic, asezonând-o cu garnitura imaginilor.

Un agent de turism care căuta moduri de a-şi mări afacerea a făcut desene de idei pentru a reprezenta, practic, tot ce îi trecea prin minte şi era o componentă a turismului. A desenat simboluri reprezentând avioane, agenţii de turism, cărţi de turism, globuri pământeşti, bărci, filme despre turism, casete audio despre turism, birouri, scaune, săli de aeroport şi aşa mai departe. A grupat şi a regrupat cartonaşele. În cele din urmă, a ţâşnit şi ideea.

Ideea: A creat un nou concept de design pentru agenţiile de turism: un centru de turism cu săli pentru vizionarea filmelor despre turism, separeuri pentru discuţii şi un magazin de suveniruri care să vândă cărţi, casete audio şi globuri pământeşti. Conceptul său a câştigat un premiu de design.

REZUMAT

Oamenii de afaceri creativi au început să folosească limbajul modelelor pentru a-şi mări capacitatea de a desface întregul în

părţi şi de a regrupa aceste părţi într-o varietate de moduri. De asemenea, simbolurile te ajută să descoperi o înţelegere mai profundă a situaţiei. O agenţie publicitară importantă din New York testează abilităţile limbajului modelelor pe care le au candidaţii la un post prin următorul exerciţiu.

> O delegaţie de marţieni tocmai a aterizat în centrul oraşului. Nu înţeleg nici una dintre limbile de pe Pământ – doar simboluri grafice. Pregăteşte un scurt discurs compus din simboluri grafice prin care să le urezi bun venit şi să le spui în ce fel de loc au ajuns.

Petrece câteva minute pentru a compune un astfel de discurs grafic doar pentru partea lui amuzantă. Cum te-ai descurcat?

Uneori, atunci când imaginaţia ţi-a fost stimulată de tehnicile verbale – de mult prea multe ori – totul se sfârşeşte ca o cafea reîncălzită de prea multe ori. Trebuie să îţi schimbi tehnicile şi să modifici felul în care le foloseşti pentru a-ţi păstra imaginaţia proaspătă. Desenele îţi permit să priveşti provocările cu alţi ochi. Cu alţi ochi ai putea vedea cum ideea sare de colo-colo pe birou ca un pui care încearcă să scape pentru a nu deveni cina de duminică.

CAPITOLUL DOUĂZECI ŞI UNU

STRĂINUL ISTEŢ

„Cel care nu gândeşte înainte,
ci îşi subestimează oponenţii,
cu siguranţă va fi capturat de ei."

SUN TZU

Un prieten isteţ mi-a spus: „Când un expert distins şi de succes afirmă că este posibil un anumit lucru, aproape sigur are dreptate. Când afirmă că este imposibil ceva, există posibilitatea să greşească."

Câţiva experţi şi părerile lor:

Charles Duell, director al Biroului de Patente din Statele Unite ale Americii, în 1899: „Tot ce poate fi inventat a fost deja inventat."

Grover Cleveland, în 1905: „Femeile responsabile şi raţionale nu vor să voteze."

Robert Millikan, câştigător al premiului Nobel pentru fizică, în 1923: „Nu există nici o posibilitate ca omul să poată folosi puterea atomului."

Lord Kelvin, preşedinte al Societăţii Regale, în 1895: „Aparatele de zbor mai grele decât aerul sunt imposibile."

Regele Prusiei a prezis eşecul căilor ferate deoarece: „Nimeni nu va da bani buni ca să călătorească de la Berlin la Potsdam când poate să ajungă gratis într-o zi de mers călare."

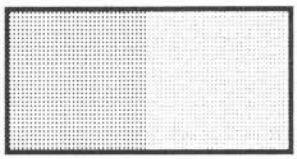
Uneori se pare că testul la care poate fi supusă o idee cu adevărat sclipitoare este dacă „experţii" sunt sau nu de acord cu ea. Adesea, acestea sunt ideile care mai apoi par evidente – chiar şi experţilor.

Există atât de multe poveşti despre experţi care nu reuşesc să înţeleagă ideile noi cât de multe clape are un pian. În 1861, Philip Reis, un inventator german, a construit un instrument care putea transmite muzică şi era foarte aproape de a imita vocea. Experţii i-au spus că nu era nevoie de un asemenea instrument, deoarece „telegraful este destul de bun". Şi-a oprit

lucrul şi doar după cincisprezece ani Alexander Graham Bell a patentat telefonul.

Unii sociologi cred că pe cât devii mai expert în domeniul tău, pe atât îţi este mai greu să creezi noi idei novatoare – sau chiar şi idei evidente. Aceasta se întâmplă deoarece a deveni expert înseamnă că tinzi să îţi specializezi gândirea. Specializarea este ca şi cum ţi-ai peria un singur dinte. Ajungi să îţi cunoşti acel dinte foarte bine, însă pe parcurs îi pierzi pe ceilalţi.

Când experţii îşi specializează gândirea pun limite în jurul subiectelor şi caută idei doar între graniţele experienţei lor. Acest lucru poate fi ilustrat prin desenul următor care prezintă două pătrate gri. Cel din dreapta graniţei şterse de pe mijloc pare mai luminos decât cel din stânga.



Totuşi, dacă acoperi linia dintre cele două pătrate cu un creion, vei descoperi că nu există nici o diferenţă între ele; iluzia luminozităţii este creată chiar de linie.

Acelaşi lucru se întâmplă când gândesc experţii. Pun graniţe în jurul subiectelor şi evenimentelor, creând iluzia clasificărilor în corect şi fals acolo unde, de fapt, nu este cazul. Prin urmare, îşi limitează semnificativ posibilităţile nereuşind să studieze întregul.

Cei care nu sunt experţi nu au destulă experienţă pentru a trasa limite. Ca rezultat, caută idei peste tot. De aceea ideile răsunătoare sunt descoperite, de obicei, de persoane care nu sunt experţi.

Acesta este principiul care i-a împiedicat pe „experţii" de la Univac să vadă uriaşa piaţă de afaceri pentru calculatoarele lor. Calculatorul, au spus ei, este creat pentru ştiinţă, nu pentru afaceri. În 1905, acelaşi mod de gândire l-a făcut pe producătorul german al novocainei să declanşeze o campanie naţională furibundă pentru a-i împiedica pe stomatologi să o folosească, deoarece „experţii" companiei creaseră medicamentul pentru medici, nu pentru stomatologi. Şi aceleaşi graniţe explică de ce practic toţi „experţii în livrări", inclusiv serviciul poştal american, au declarat în unanimitate conceptul de Federal Express al lui Fred Smith ca fiind neaplicabil, căci oamenii nu ar fi plătit un preţ mărişor pentru viteză şi siguranţă.

Ştiind destul de bine cum gândesc experţii, Sir Clive Sinclair, inventatorul britanic al calculatorului de buzunar şi al televizorului cu ecran plat, a spus că atunci când el intră într-un domeniu nou, citeşte „doar atât cât este nevoie pentru a avea o bază, doar atât cât este de ajuns pentru a înţelege" jargonul acelui domeniu. Orice mai mult de atât ar fi început să traseze limite.

Povestea favorită despre experţi a prietenului meu isteţ este cea despre Xerox. Chester Carlson a inventat xerografia în 1938, însă mai mult de douăzeci de corporaţii americane majore, inclusiv IBM şi Kodak, au arătat o „entuziastă lipsă de interes" pentru sistemul lui, după cum spunea Carlson. Nici o corporaţie importantă şi nici un expert în birotică nu au văzut o piaţă pentru xerografie. Până la urmă, cine ar fi dorit să cumpere un aparat de copiat când hârtia-carbon era atât de ieftină şi din belşug?

Pentru a obţine idei, discută cu oameni (care nu sunt experţi) din afara domeniului tău.

ALGORITM

1. *Vorbeşte cu cineva care se află în afara domeniului tău şi cu un trecut complet diferit.* Cu cât este mai obişnuită relaţia, cu atât este mai probabil ca el sau ea să îţi ofere o perspectivă unică. Dacă te afli în căutarea unor modalităţi de a creşte vânzările, întreabă un preot, un doctor, un barman sau un elev de şcoală pentru a găsi noi idei.

   Lui Frank Perdue (cel cunoscut după expresia „e nevoie de un om dur pentru a face un pui moale"), experţii în carne de pui i-au spus că un pui e un pui – consumatorii cumpără după preţ şi doar după preţ. Perdue s-a dus să muncească pe post de casier la un supermarket şi a vorbit cu gospodinele despre pui. A descoperit ceea ce experţii şi cercetarea lor de piaţă nu reuşiseră – că mai importante decât preţul erau culoarea cărnii şi penele nejumulite.

   De curând, un ginecolog a dezvoltat un nou dispozitiv de contracepţie. A stabilit noul model în urma unei discuţii banale dinaintea unui control stomatologic. Dentistul a găsit noua formă aproape imediat după ce ginecologul şi-a descris provocarea.
2. *Caută oameni cu idei.* Înconjoară-te cu persoane cărora le plac ideile şi care le folosesc în vieţile şi în afacerile

lor. Aceasta îţi va stimula imaginaţia. Cine este cel cu idei în desenul din josul paginii?

Înconjoară-te cu oameni:

- Care sunt treji din punct de vedere creativ – oameni care oferă întotdeauna variante, idei şi sugestii pentru orice.
- Care sunt interesaţi de viaţă şi sunt încântaţi că sunt vii.
- Care nu ştiu multe despre afacerea ta, însă nu sunt nici proşti, nici ignoranţi.
- Care sunt foarte inteligenţi şi văd absurdul lucrurilor.
- Care au sisteme de valori diferite de al tău.
- Care călătoresc şi acordă atenţie la ceea ce văd.
- Care sunt cititori avizi.

Fă o listă cu prieteni, vecini şi rude care îţi stimulează creativitatea şi programează să îţi petreci mai mult timp cu ei. Discută cu ei provocările tale şi cere-le să găsească idei.

Directorului unei companii producătoare de oţel îi era tot mai greu să găsească oameni care să lucreze în fabrica lui. A discutat provocarea cu pastorul lui, care i-a propus să îi recruteze de la bisericile locale. Au format o reţea de trei biserici pentru a căuta credincioşi calificaţi, iar directorul i-a angajat pe toţi candidaţii care i-au fost trimişi astfel. Este încântat de rezultate. „Pastorii aleg foarte bine candidaţii", spunea el. „Nu îmi trimit leneşi sau vagabonzi, doar cetăţeni serioşi cu familii închegate şi cu o etică a muncii."

3. *Extrage creativitatea din oamenii pe care îi întâlneşti întâmplător.* Fiecare are cel puţin o idee care ţi-ar putea fi utilă. H.J. Lawson a primit ideea revoluţionară de a folosi lanţul pentru a pune în mişcare bicicleta de la un chelner la restaurantul său preferat.

Un director al unui mare lanţ de hoteluri discuta degajat cu gunoierul său despre afacerea hotelurilor, când acesta a spus: „Dacă aş fi în locul dumneavoastră, aş vinde pizza în moteluri. Nici nu ştiţi câte cutii de pizza sunt în gunoiul de la hoteluri şi moteluri." Directorul a instalat cu mare succes cuptoare de pizza în hotelurile lui. Odată ce gunoierul a spus „pizza", directorul şi-a dat seama că lanţul său hotelier lipsea de pe o piaţă importantă.

4. *Ascultă.* Joseph Kennedy şi-a retras banii de la bursă înainte de crahul din 1929 după ce a ascultat mulţi necunoscuţi (inclusiv lustragiul său) de pe stradă care avertizau în legătură cu speculaţiile bursiere. În acelaşi timp, experţii, incluzându-l şi pe influentul economist de la Yale, Irving Fisher, spuneau că acţiunile atinseseră „un platou superior permanent".

Frieda Caplan a ascultat. Ea este fondatoarea şi conducătoarea Frieda's Finest, o companie distribuitoare de fructe şi legume prosperă şi apreciată. Într-un domeniu dominat de produse generale şi lipsit de noi idei, ea a creat o identitate de marcă şi a convins milioane de americani să cumpere fructe şi legume de care nu mai auziseră. Cum? Ascultând. Regula ei de bază: „Întotdeauna să ai uşa deschisă; întotdeauna să asculţi ce au ceilalţi de oferit."

Într-o zi, ea l-a ascultat pe un necunoscut care a întrebat-o dacă auzise vreodată de un fruct numit agrişă chinezească. Nu văzuse niciodată unul, dar a promis să fie atentă. Şase luni mai târziu, din pură coincidenţă, un vânzător s-a oprit pe la ea şi i-a oferit un transport de agrişe chinezeşti. Acestea erau nişte fructe pufoase, verzi şi total neatrăgătoare.

Fructul avea nevoie de publicitate bună. I-a dat fructului un nume, unul sugerat de alt necunoscut: fruct de kiwi, derivat de la pasărea kiwi din Noua Zeelandă. A convins restaurantele locale să servească deserturi de kiwi şi a făcut afişe care explicau cumpărătorilor ce este un kiwi şi cum poate fi folosit.

Ascultând un necunoscut, Frieda a schimbat bucătăria americană.

ASCULTĂ

Iată două teste simple care te ajută să te evaluezi ca ascultător. Nu există răspunsuri corecte sau greşite.

1. Încercuieşte termenul care te descrie mai bine ca ascultător.

Superior Excelent Peste medie Mediu

Sub medie Slab Îngrozitor

Pe o scală de la 0 la 100 (100 = cel mai mare), cum te-ai evalua ca ascultător? _ _ _ _ _ _ _

Pe o scală de la 0 la 100, cum crezi că te-ar evalua ca ascultător următoarele persoane?

Cel mai bun prieten _ _ _ _ _ _ _

Şeful tău _ _ _ _ _ _ _

Colegul de serviciu _ _ _ _ _ _ _

Un subordonat _ _ _ _ _ _ _

Soţul/soţia _ _ _ _ _ _ _

85% dintre oameni se evaluează ca fiind ascultători medii sau mai slabi. Mai puţin de cinci procente se evaluează ca fiind superiori sau excelenţi. Pe o scală de la 0 la 100, rezultatul este în medie de 55.

Când compară autoevaluările ca ascultător cu cele ale proiecţiilor celorlalţi, cei mai mulţi intervievaţi cred că prietenul lor cel mai bun le-ar da cea mai mare notă – iar aceasta este mai mare decât cea pe care şi-o dau singuri.

De obicei, oamenii cred că şefii lor le-ar da, de asemenea, o notă mai mare decât îşi dau ei înşişi. Obişnuim să ne ascultăm şefii mai mult... indiferent dacă este din respect sau din teamă.

Notele pentru colegii de muncă şi subordonaţi sunt aceleaşi cu care se notează ascultătorii... în jur de 55. Însă când ajungi la „soţ/soţie", se întâmplă ceva important. Aici scorul este semnificativ mai mic decât media de 55. Şi ceea ce este interesant este că valoarea coboară constant. Cei proaspăt căsătoriţi tind să îşi noteze soţul sau soţia cu aceeaşi notă ca a celui mai bun prieten. Pe măsură ce mariajul înaintează, notele scad. Deci, într-o familie în care cuplul este căsătorit de cincizeci de ani, s-ar putea discuta multe, însă nimeni nu ascultă.

Mai jos sunt trecute zece secrete pentru a asculta mai bine. Acestea stau la baza dezvoltării unor deprinderi de bun ascultător care ar putea dura o viaţă.

Zece secrete

1. *Găseşte domenii de interes.* Întreabă: „Mie ce îmi iese?".
2. *Analizează conţinutul, nu forma de transmitere.* Treci peste erorile vorbitorului.
3. *Fii răbdător.* Nu judeca până când nu ai auzit totul.
4. *Ascultă ideile.* Încearcă să distingi temele centrale.
5. *Fii flexibil.* Foloseşte patru sau cinci sisteme diferite pentru a ţine minte conţinutul.

6. *Exersează-ţi calităţile de ascultător.* Exersează foarte mult, fii tot timpul atent.
7. *Nu te lăsa distras.* Combate sau evită elementele care îţi pot distrage atenţia; tolerează obiceiurile proaste şi învaţă să te concentrezi.
8. *Exersează-ţi mintea.* Foloseşte materiale explicative dificile pentru a-ţi pune mintea la contribuţie.
9. *Păstrează-ţi mintea deschisă.* Interpretează cuvintele colorate; nu le respinge.
10. *Profită de faptul că gândul este mai rapid decât vorba.* Provoacă, anticipează, rezumă mintal, cântăreşte dovezile şi ascultă tonul vocii.

Cei mai mulţi oameni sunt ascultători neeficienţi. Testele au demonstrat că imediat după o prezentare orală de zece minute, ascultătorul mediu a auzit, a înţeles, a evaluat corect şi a reţinut aproximativ jumătate din ce s-a spus. În decurs de patruzeci şi opt de ore, acest volum scade cu aproximativ cincizeci de procente până la un nivel final de eficacitate de 25%. Cu alte cuvinte, dacă nu îţi exersezi din greu abilităţile de ascultător, probabil că nu vei ţine minte decât un sfert din ce auzi.

REZUMAT

Îmbogăţeşte-ţi ideile înmulţind numărul şi felul persoanelor cu care discuţi despre provocarea ta.

Cum ai descrie desenul de mai jos?

Sunt atât de multe lucruri pe lume pe care le luăm de-a gata, observându-le doar când ne este atrasă atenţia asupra lor. De ce, de exemplu, vedem în imaginea de mai sus trei grupuri de câte două linii, în loc să vedem şase linii separate? Deoarece am devenit experţi în a percepe elementele apropiate între ele ca formând grupuri în loc de şiruri. Ne dăm seama de aceasta doar când ni se arată că liniile pot fi percepute şi ca şase drepte separate, în şir.

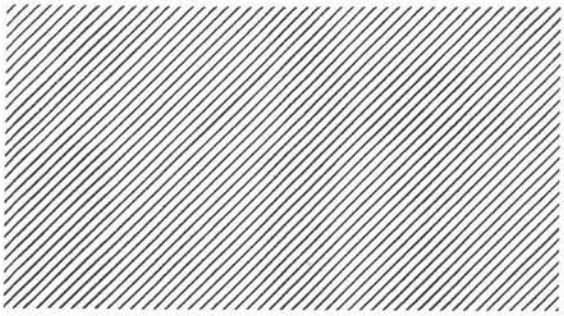
Cam în acelaşi fel luăm atât de multe lucruri de-a gata în domeniile noastre de activitate, încât nu putem observa această stare de lucruri decât atunci când ne atrage atenţia cineva din afara domeniului nostru.

Un agent de vânzări de la Panasonic a sărbătorit ziua de naştere a fiului său, iar la petrecere toţi copiii s-au jucat cu mostre de camere video. Agentul de vânzări a vorbit despre meritele acestor aparate cu câţiva dintre prietenii fiului său şi le-a cerut sugestii despre cum ar putea fi îmbunătăţite. Unul dintre băieţi a spus: „Camerele video sunt minunate, dar unde pot să găsesc una pentru stângaci?". O întrebare evidentă, dar se pare că nimeni nu vânduse o cameră video cu un vizor care se roteşte pentru a le servi şi dreptacilor şi stângacilor. Acum Panasonic o face. A scos imediat pe piaţă o cameră numită „Schimbătoarea".

Vorbind cu străinii din afara domeniului tău de activitate, vei obţine acel gen de fibre creative pe care nu îl obţii din mic-dejunul cu cereale.

A DOUA PARTE

JOCURILE INTUITIVE ALE MINŢII



Jocurile intuitive ale minții îți permit să pătrunzi în inconștientul tău și să descoperi ideile pe care deja le ai.

Apleacă ușor cartea într-o parte și cercetează desenul de pe pagina anterioară folosind o lumină de intensitate medie. Mulți oameni reușesc să vadă semne ale luminii care pastelează tonurile de culoare, organizate în mici celule hexagonale aflate în unghi drept față de liniile diagonale. Aceasta este numită imaginea Luckiesh-Moss și a fost folosită prima dată în 1933. Vezi culorile. Totuși, indiferent cât de mult sau de atent o studiezi, nu poți explica felul în care funcționează. Nimeni nu a reușit să explice de ce apar culori în acest desen.

În același mod în care culorile misterioase există între liniile negre, răspunsurile la toate provocările tale se află în inconștientul tău. Nu trebuie decât să știi cum să le vezi.

O persoană își vede de treaba ei și, brusc – bum! – înțelege ceva ce nu înțelesese până atunci. După cum spunea Einstein:

> „Sarcina supremă... este de a ajunge la acele legi universale elementare din care cosmosul poate fi construit prin deducție pură. Nu există nici o cale logică spre aceste legi; doar intuiția care se odihnește pe o înțelegere contemplativă."

Pentru a rezolva o problemă, trebuie să crezi că ai deja răspunsul în inconștient. Este ca și cum ți-ai fi pierdut ceasul pe undeva prin casă; dacă îl cauți fără oprire, în cele din urmă îl vei găsi. Aceasta este o perspectivă diferită de „Există un ceas pe undeva prin casă?". Informația că, de fapt, ceasul se află acolo te va îndruma în căutarea ta. Teoria din spatele tehnicilor intuitive este că, la un anumit nivel, deja știi răspunsul la provocarea ta. Odată ce presupui acest lucru, nu mai trebuie decât să știi cum și unde să îl cauți. Aceasta este o perspectivă diferită de „Există vreo soluție?".

Tot mai mult, companiile și universitățile sondează moduri de a cultiva abilitățile intuitive. În această epocă de schimbări rapide, abilitățile intuitive sunt mai importante ca niciodată. Institutul Internațional de Management de la Laussane, Elveția, a studiat manageri de vârf din Statele Unite ale Americii, Japonia, Europa și Brazilia. Conform descoperirilor pe care le-au făcut, managerii de succes susțin că folosesc intuiția în majoritatea deciziilor de afaceri importante pe care le iau. Ei descriu intuiția ca pe o explozie de lumină venind dintr-o sursă necunoscută.

Această secțiune conține tehnici intuitive care îți vor arăta cum să profiți de capacitatea emisferei cerebrale drepte de a percepe profunzimi și soluții „întregi", totul deodată, din inconștientul tău. În cele din urmă, vei învăța să folosești toate

tehnicile intuitive descrise în această secţiune. A prefera doar una sau două tehnici este ca şi cum ai încerca să înveţi regulile şahului observând mutările făcute într-un colţişor al tablei.

Descrieri

CALMAREA

Descriere: Relaxare
Tehnică: Tehnici de relaxare create pentru a-ţi limpezi mintea.

TRANDAFIRI ALBAŞTRI

Descriere: Intuiţie
Tehnică: Moduri de a folosi şi de a dezvolta intuiţia.

CEI TREI B

Descriere: Incubaţie
Tehnică: Descrie incubaţia şi demonstrează cum să o foloseşti.

ŞERPI CU CLOPOŢEI ŞI TRANDAFIRI

Descriere: Analogii
Tehnică: Cum să foloseşti analogii fantastice, simbolice, directe şi personale pentru a crea idei.

SUPA DE PIATRĂ

Descriere: Întrebări fantastice
Tehnică: Te învaţă să îţi modelezi imaginaţia prin întrebări fantastice şi cum să foloseşti fanteziile pentru a crea idei.

ADEVĂR ŞI MINCIUNĂ

Descriere: Gândire janusiană
Tehnică: Cum să foloseşti paradoxuri pentru a genera idei inovatoare.

PEISAJUL DE VIS

Descriere: Vise
Tehnică: Cum să prinzi ideile din visele tale.

Tehnica lui Da Vinci

Descriere: Desen
Tehnică: Cum să folosești desenele pentru a obține noi idei.

Tehnica lui Dali

Descriere: Viziuni hipnogogice
Tehnică: Cum să creezi imagini suprarealiste și cum să găsești legătura asociativă între acestea și provocarea ta.

Nu în Kansas

Descriere: Imaginație
Tehnică: Cum să îți modelezi imaginația prin scenarii picturale coordonate pentru a găsi idei în locuri la care nu te-ai fi gândit.

Umbra

Descriere: Psihosinteză
Tehnică: Cum să îți creezi propriul îndrumător spiritual pentru a te ajuta să îți rezolvi provocările.

Cartea morților

Descriere: Hieroglife
Tehnică: Cum să găsești idei în hieroglifele din Cartea Morților.

CAPITOLUL DOUĂZECI ȘI DOI

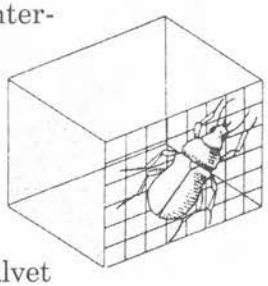
CALMAREA

„Cel care este prudent și așteaptă un dușman care nu are această calitate va fi victorios."

SUN TZU

În timpul zilei, stelele nu se văd, deoarece punctele lor slabe de lumină sunt ascunse de soare. Într-un mod asemănător, unele idei nu pot fi descoperite, deoarece punctele lor slabe de lumină sunt copleșite de undele beta active ale creierului, care sunt la fel de zgomotoase ca o gâscă mâncând pietricele.

În ilustrația de alături, problema este de a băga gândacul în cutie. Rezolvarea pare imposibilă. Totuși, dacă te relaxezi, îți limpezești mintea și te uiți în liniște la cutie un minut sau două, se va întâmpla ceva straniu: problema se va rezolva singură. Se întoarce, cumva, pe dos și vei vedea gândacul înăuntru, pe podeaua în pătrățele a cutiei. Ai devenit instrumentul prin intermediul căruia problema se rezolvă singură.



Poți deveni instrumentul prin care *orice* problemă se poate rezolva singură folosind relaxarea și meditația. Aceste tehnici produc unde alfa ale creierului care sunt mai încete și mai profunde decât cele beta. Undele alfa îți liniștesc mintea, astfel încât poți vedea soluțiile care deja există.

Un maestru al undelor alfa este Wayne Silby, fondator al Calvet Group, care gestionează miliarde de dolari în bunuri. Silby, pe a cărui carte de vizită scrie „Visător cu ochii deschiși-șef", se retrage din când în când pentru inspirație într-o cuvă de privare senzorială unde plutește în apă caldă, fără a avea contact cu lumina și cu sunetele. „Am intrat în cuvă atunci când guvernul a schimbat reglementările de pe piața depozitelor în bani și aveam nevoie să mă gândesc cum să concurez cu băncile. Plutind, mi-a venit ideea de a mă alătura lor. Am sfârșit creând un program de opt sute de miliarde de dolari. Adesea, deja avem răspunsurile la problemele noastre, însă nu ne liniștim destul pentru a vedea cum soluțiile plutesc sub luciul apei."

ALGORITM

Undele alfa sunt create de patru lucruri simple:

1. *Un mediu înconjurător liniştit.* O cameră în care nu se aud zgomote sau un loc în aer liber, plăcut şi fără aglomeraţie.
2. *O tehnică mintală particulară.* Dacă ai deja o tehnică pentru relaxare profundă sau pentru a intra într-o stare meditativă, exerseaz-o şi utilizeaz-o frecvent. Altfel, foloseşte una dintre cele descrise în acest capitol.
3. *O atitudine pasivă.* Goleşte-ţi mintea. Nu te opri asupra gândurilor care îţi trec prin minte.
4. *O poziţie confortabilă.* Alege o poziţie care să îţi permită să rămâi nemişcat pentru cel puţin cincisprezece minute fără să adormi.

Tehnici de relaxare

Călătoria în trecut

Aminteşte-ţi cât mai amănunţit posibil momentul în care ai fost cel mai relaxat şi mai împăcat cu tine şi cu lumea. De exemplu, ar putea fi o vacanţă din trecut în care îţi aminteşti că ai stat la plajă. Simte soarele şi nisipul. Retrăieşte briza caldă. Pescăruşii. Bărcile. Cu cât îţi aminteşti mai multe detalii, cu atât mai profundă va fi relaxarea. Experienţa ar putea fi un peisaj liniştit de munte, o după-amiază de lâncezeală în faţa şemineului, o seară de toamnă răcoroasă sau un răsărit la mare. Cu cât exersezi mai mult invocarea experienţelor plăcute din trecut, cu atât mai mult îţi vei întări legătura dintre imagine şi relaxarea totală.

Cultivă plăcerea pe care o simţi de fiecare dată când invoci aceste experienţe. Spune: „Aceasta, sau ceva mai bun, se manifestă acum pentru mine în moduri total satisfăcătoare şi armonioase pentru binele meu şi al tuturor celor implicaţi.“ Călătoreşte în trecut doar atât timp cât consideri că este plăcut. Ar putea fi trei minute sau treizeci. Repetă exerciţiul în fiecare zi sau cât de des poţi. Cu cât călătoreşti mai mult, cu atât mai mult îţi vei imprima în minte experienţa relaxantă şi plăcută; cu cât este mai adânc imprimată, cu atât mai relaxantă devine călătoria. Cu exerciţiu, această tehnică va deveni la fel de îndrăgită precum cealaltă faţă a pernei.

SINDROMUL JELEULUI

Aceasta este o tehnică de relaxare profundă a muşchilor.

Aşază-te într-o poziţie confortabilă. Tehnica de bază este să îţi destinzi corpul relaxând fiecare muşchi pe rând, de la vârfurile degetelor de la picioare până în creştetul capului. Imaginează-ţi că fiecare muşchi se destinde şi că tensiunea se scurge din corp. Încearcă să îţi relaxezi fiecare grupă de muşchi secvenţial, fără a depune prea mult efort conştient. Destinde-te câte puţin, nu te mai încrunta, lasă-ţi palmele, braţele, umerii şi bărbia să se relaxeze. Detensionându-ţi grupele de muşchi poţi obţine o relaxare profundă în care conştientul este dominat şi amuţit şi în care, totuşi, răzbate o voce înceată din subconştient.

Dacă ai dificultăţi să îţi relaxezi muşchii în etape, imaginează-ţi că trupul tău este o serie de baloane umflate. În tălpi se deschid două supape, iar picioarele încep să se dezumfle până ajung ca două anvelope sparte. Următoarea supapă, din piept, este deschisă, aerul iese şi jumătate din corp devine inert. Continuă cu braţele, gâtul şi capul.

Când tot corpul îţi este inert, respiră adânc şi încet din stomac. Umple-ţi plămânii cu aer. Inspiră, şopteşte „re-e-e-e-e" (pauză), apoi expiră, şoptind „lax-a-a-a-a-a-at". Fă acest lucru până când te simţi total relaxat şi liber.

Un mod uşor diferit de a atinge sindromul de jeleu începe, de asemenea, cu a te întinde pe pat, cât mai confortabil posibil. Apoi, încordează sistematic fiecare grupă de muşchi. (Aceste grupe sunt enumerate în exerciţiul de mai jos). Concentrează-te asupra tensiunii din acea grupă de muşchi, apoi relaxează-te. Concentrează-te asupra trăirii senzaţiei că încordarea părăseşte fiecare grupă de muşchi.

Înregistrează următoarele cuvinte pentru a le putea asculta atunci când faci exerciţiul. Ţine minte să te relaxezi şi să te concentrezi asupra senzaţiilor de încordare şi de relaxare. Nu uita, te încordezi, pauză, te relaxezi.

Închide ochii. Gândeşte-te să îţi relaxezi profund toţi muşchii... acum strânge pumnii... relaxează-i... îndoaie braţele spre umeri... relaxează-le... pune-ţi palmele pe umeri... încordează-ţi bicepşii... acum relaxează-ţi braţele şi întinde-le pe lângă corp... strânge umerii... încruntă-te... relaxează-ţi faţa... strânge pleoapele... relaxează-le... apasă cu limba în cerul gurii... relaxează... strânge-ţi buzele... relaxează... împinge capul pe spate... împinge capul în faţă... relaxează...

arcuieşte spatele... relaxează... suge-ţi burta, încordând muşchii.... relaxează... încordează-ţi fesele... relaxează-le... îndoaie picioarele... relaxează-le... strânge-ţi degetele de la picioare... relaxează-le...

Acum repetă acest exerciţiu, eliberând şi mai multă tensiune din fiecare grupă de muşchi. Ţine minte, secretul atunci când vorbim de sindromul jeleului este să te concentrezi asupra încordării fiecărei grupe de muşchi şi apoi să simţi cum încordarea îţi părăseşte corpul.

Când muşchii ţi s-au relaxat profund, respiră din centrul tău. Inspiră şi expiră pe nas şi devin-o conştient de respiraţie. Când inspiri, şopteşte „re". Pauză. Expiri şoptind „laxat". Lasă aerul să curgă încet şi firesc: r-e-e-e (pauză) l-a-a-a-x-a-a-t. Continuă vreme de zece până la douăzeci de minute.

Când vei fi complet relaxat, te vei simţi plutind tot mai adânc într-un alt plan de pace şi întindere. Nu îţi face griji dacă reuşeşti sau nu să atingi un nivel profund de relaxare. Fii pasiv şi lasă relaxarea să aibă loc în ritmul ei propriu. Curând vei sta întins fără nici o grijă pe lume, inert ca un platou cu jeleu.

Tranşeea lui Truman

Preşedintele Truman a rezistat stresului şi tensiunii de a fi preşedinte în vremuri de război mai bine decât oricare dintre predecesorii săi. În ciuda unei multitudini de probleme, mandatul prezidenţial nu l-a îmbătrânit şi nici nu i-a epuizat energia. Când a fost întrebat de un reporter cum a reuşit, răspunsul lui Truman a fost: „Am o tranşee în minte." A explicat că, aşa cum fiecare soldat are câte o tranşee pentru protecţie, el se retrăgea din când în când în propria lui tranşee mintală, unde nu permitea ca nimic să îl deranjeze.

Îţi poţi crea propriul adăpost interior şi o poţi faci oricum doreşti.

Închide ochii şi relaxează-te cât mai profund. Vizualizează-te într-un mediu ideal, orice loc care îţi place, cum ar fi o pădure, malul mării, pe un munte, pe o pajişte, într-o peşteră, într-o tranşee, în deşert sau oriunde în altă parte. Creează o imagine vie a adăpostului. Poate să fie o casă cu şemineu, un bordei pe malul mării, o navă spaţială pe orbita Pământului sau doar un loc liniştit învăluit de o lumină blândă.

Acum acesta este locul tău special în care te poţi duce de fiecare dată când închizi ochii şi îţi doreşti să fii acolo. Retrage-te în adăpostul tău interior de fiecare dată când îţi doreşti pace şi linişte.

Denise Parker, o tânără de şaisprezece ani, este unul dintre cei mai buni arcaşi din lume. Ea îşi creează ceea ce numeşte

„camera ei de fericire", un loc în care se retrage pentru a vizualiza un concurs care se apropie. A descris-o astfel într-un articol publicat în *New York Times*:

> „O scară duce la ea şi se intră printr-o uşă mare. Are un covor maro care acoperă toată podeaua, un pat cu apă regesc, un sistem audio, un televizor cu ecran mare şi un videocasetofon, afişe cu Tom Cruise şi Kirk Cameron pe pereţi, un şemineu în care arde tot timpul focul. Acolo mă duc înainte de fiecare concurs. Merg până în acest loc cu un Porsche, intru, mă întind în pat şi urmăresc un film în care eu ţintesc perfect. Mai târziu, când ajung la concurs, totul îmi pare cunoscut. Chiar şi la Olimpiadă am fost calmă când am început să trag."

Balonul cu aer cald

Închide ochii, respiră adânc şi încet pe măsură ce numeri de la 10 la 1. Treptat, lasă-te să te simţi profund relaxat.

Închipuie-ţi un uriaş balon cu aer cald albastru ancorat în mijlocul unei pajişti bogate. Imaginează-ţi-l cât mai viu posibil. Acum, închipuie-ţi cum îţi pui toate grijile în coş. Când acesta este plin, imaginează-ţi cum balonul cu aer cald este eliberat şi se depărtează de tine. Nu mai trebuie să faci nimic, deoarece balonul duce în depărtare bagajul tău mintal.

Renunţă

Poţi să prinzi o maimuţă îngropând un vas cu gura îngustă plin cu nuci. Maimuţa se apropie, bagă laba în vas şi apucă o mână de nuci. Însă gura vasului este prea mică pentru a-i permite să-şi retragă pumnul strâns. Animalul nu vrea să dea drumul prăzii şi este prins în capcană. Şi tu poţi fi prins în capcană pentru că nu vrei să renunţi – la convingerile tale, la opinii, la griji şi la temeri.

Dacă ai un blocaj mintal de orice fel, încearcă acest exerciţiu. Închipuie-ţi că blocajul tău mintal este reprezentat fizic de ceva ce porţi, cum ar fi un inel. Apoi scoate inelul şi te vei simţi relaxat şi eliberat.

Pietre calde

Antrenamentul te învaţă să treci printr-o serie de stări trupeşti care corespund schimbării stărilor conştiinţei. De exemplu,

multor oameni li se pare dificil să se gândească la o noţiune abstractă cum ar fi relaxarea; li se pare mai uşor să se gândească la căldură şi greutate. Gândindu-te la cum îţi încălzeşti palmele şi îţi îngreunezi membrele, poţi să îţi induci o stare de autohipnoză care îţi permite să te relaxezi.

Imaginează-ţi că stai întins pe un pat. Închipuie-ţi că ai mâinile şi picioarele de piatră şi depărtate de corp. Vezi cum salteaua se lasă sub greutatea ta inertă şi a presiunii pe care o exerciţi. Salteaua se lasă până la pământ din cauza greutăţii. Închide ochii, inspiră adânc şi relaxează-te câteva minute, apoi repetă în tăcere: „Mâinile îmi sunt calde, îmi simt picioarele şi braţele grele ca piatra". Simte cum căldura ţi se strecoară în mâini. Simte cum braţele şi picioarele ţi se îngreunează. Mai mult. Şi mai mult.

AUM

Creierul, prin natura lui, pălăvrăgeşte tot timpul. Când te străduieşti să te relaxezi profund, gânduri rătăcite pot apărea pentru a-ţi distrage atenţia. Pentru a amuţi pălăvrăgeala continuă a conştientului, unii mistici asiatici se concentrează asupra unei *mantre* anume, un sunet sau un cuvânt special, repetată la nesfârşit pentru a elibera mintea.

„AUM" este o mantră cunoscută, care reprezintă pentru urechile noastre sunetul energiei universului, manifestat în toate lucrurile. Începe din partea din spate a gurii „aaaa", apoi „uu", umpli gura, şi „mm" închide gura. Vocalele sunt incluse în pronunţie. Consoanele sunt privite ca întreruperi ale vocalei esenţiale. Toate cuvintele sunt fragmente ale lui „AUM". AUM este un sunet simbolic care te pune în armonie cu universul; AUM-ul de a fi pe lume. Este numit silaba din patru elemente. A-U-M – a patra silabă este liniştea din care se ridică AUM. Nu trebuie decât să auzi călugării tibetani intonând AUM pentru a aprecia sensul acestui cuvânt.

Un studiu făcut de Harvard a descoperit că mantrele sunt foarte utile pentru a reduce hipertensiunea. (Au folosit cuvinte formate dintr-o silabă, ca „unu", „eu", „hmm" şi „oh", pentru a evita conotaţiile religioase ale mantrelor tradiţionale.)

Un călugăr catolic anonim scria în secolul al paisprezecelea:

> „Alege un cuvânt format dintr-o silabă, ca «Domn»: alege-l pe acesta dacă doreşti sau, dacă vrei, alege altul, pe gustul tău, doar să aibă o singură silabă. Fixează-ţi bine

acest cuvânt în inimă, astfel încât să nu te mai părăsească indiferent ce se întâmplă. Acest cuvânt va fi scutul şi suliţa ta, chiar dacă mergi în pace sau la luptă. Cu acest cuvânt vei bate şi în beznă, care uneori te învăluie. Cu acest cuvânt vei doborî gânduri de toate felurile şi le vei împinge sub pâcla uitării."

IUŢEALA DE CAP

Descrie imaginea de pe margine.

Dacă vezi o bătrână din profil care priveşte în jos, o uşoară schimbare de concentrare te va ajuta să vezi o tânără care se uită în partea opusă celei în care te afli. (Poţi să vezi vârful nasului bătrânei ca fiind bărbia tinerei.) Dacă ai văzut mai întâi tânăra, cu o uşoară schimbare de concentrare o poţi vedea pe bătrână.

Cu o uşoară schimbare de concentrare ţi-ai eliberat capul de deducţiile iniţiale despre desen şi ai schimbat felul ilustraţiei. În acelaşi mod, îţi poţi limpezi capul de deducţiile despre o provocare schimbând punctul spre care îţi îndrepţi atenţia. Când îţi scoţi deducţiile din minte, îţi permiţi să gândeşti într-un mod mult mai liber şi mai destins. Faci acest lucru prefăcându-te că te depărtezi de problemă.

Marile idei apar uneori atunci când te prefaci că te depărtezi de provocare. Această tehnică este numită „iuţeala de cap" şi este favorita consultanţilor pe probleme de creativitate pentru a face un grup să îşi limpezească mintea. În timp ce lucrează la o provocare anume, consultantul le cere clienţilor să pretindă că se ocupă de altceva.

Un consultant şi-a invitat clienţii de la o companie de pantofi într-o „falsă" excursie – o depărtare conştientă de problemă. Un director şi-a imaginat că se afla pe o insulă tropicală plimbându-se desculţ pe plajă. Unul dintre cei din departamentul de marketing a devenit interesat şi grupul s-a concentrat pe motivul pentru care oamenilor le place să meargă desculţi. Au hotărât că este vorba de faptul că se simt mai uşori şi de abilitatea de a pivota. Aceste două atribute au condus la crearea unui nou model de pantofi de mare succes, care are un tip inovator de talpă formată din două bucăţi care uşurează pivotarea.

În alt grup, inginerii se luptau cu provocarea de a identifica utilizări pentru un nou fel de polimer semiconductiv. Consultantul i-a invitat pe ingineri într-o „falsă" excursie printre sporturile şi pasiunile lor. Unul dintre ingineri şi-a amintit de un

meci de tenis care a fost decis de o lovitură neclară în afara tuşei. Inginerii s-au concentrat asupra problemelor de a da lovituri în teren la meciurile de tenis şi, brusc, au găsit un nou mod creativ de a utiliza polimerul.

Ideea: O linie de tuşă sensibilă la atingere pentru terenurile de tenis. Au creat un material foarte subţire din acel polimer din care se vor face liniile de tuşă. Materialul înregistrează cu precizie unde aterizează mingea făcând dificil pentru oricine să conteste deciziile arbitrului.

REZUMAT

A învăţa cum să te relaxezi durează mult. Dacă vreme de şase zile pe săptămână eşti tensionat şi încerci cu adevărat să te destinzi în cea de a şaptea, atunci poate că în următoarele şase nu vei mai fi chiar atât de stresat. În timp, aceste exerciţii te vor ajuta să te relaxezi şi îţi vor limpezi mintea. Când acest lucru se va întâmpla, vei începe să gândeşti aşa cum un copil sare coarda, aşa cum valsează un şoarece.

CAPITOLUL DOUĂZECI ŞI TREI

TRANDAFIRI ALBAŞTRI

„În funcție de forme fac
planuri de victorie, însă
mulțimea nu o cuprinde."

SUN TZU

În vremuri străvechi, un împărat a declarat că fata lui se va mărita cu primul pretendent care îi va aduce un trandafir albastru. Fata împăratului era pe cât de frumoasă, pe atât de înțeleaptă și mulți au încercat să îi câștige mâna, unul cu un trandafir din safir, altul cu o floare vopsită și un al treilea cu o ceașcă de cafea din porțelan pe care era pictat un trandafir albastru. Într-o seară, fata a întâlnit un menestrel din afara palatului și s-a îndrăgostit de el. Când acesta s-a întors a doua zi, i-a adus un trandafir obișnuit. Fata împăratului a declarat că era, într-adevăr, un trandafir albastru și nunta a avut loc.

Fata împăratului a făcut alegerea bazându-se pe intuiție. A folosi intuiția înseamnă să dai atenție sentimentelor tale și să le cunoști acurateța, dar și cât de bine le aplici. O presupunere importantă de la care trebuie să pleci atunci când folosești intuiția este că deja știi răspunsul.

George Washington și-a rezolvat cele mai dificile probleme din timpul Războiului de Independență folosind intuiția. Le cerea ordonanțelor lui să nu lase pe nimeni să îl deranjeze în timp ce se relaxa și intuia deciziile. De fapt, părinții fondatori credeau că intuiția este atât de importantă, încât au încercat să ne amintească de puterea ei pe spatele bancnotei de un dolar. Acolo se află imaginea unei piramide neterminate cu un ochi deasupra ei. Piramida nu este gata până când ochiul nu este așezat în locul vârfului. Sau până când componenta intuitivă a minții nu joacă un rol important în dezvoltarea ideilor sau luarea deciziilor.

O cifră i-a venit în minte lui Conrad Hilton când licita pentru hotelul Stevens din Chicago. A oferit acea cifră și a câștigat cel

mai mare hotel din lume cu două sute de dolari. O cifră i-a venit în minte lui Henry Heinz şi aceasta, 57, a devenit una dintre cele mai pline de succes mărci ale timpului ei, în ciuda faptului că Heinz avea mult mai multe produse alimentare. George Eastman, fondatorul Eastman Kodak, a spus că ideea pentru legendara marcă Kodak, „K", i-a venit din senin.

Managerii de succes au mai mult de o fărâmă de intuiţie. Oferă-i unui manager intuitiv raportul financiar al unei companii şi acesta va face o evaluare exactă a punctelor tari, a celor slabe şi a viitorului firmei. Oferă-i aceluiaşi manager o problemă legată de personal şi acesta o va evalua şi va intui soluţia şi/sau posibilele variante de acţiune. Prezintă aceleaşi probleme managerilor fără abilităţi intuitive şi, cel mai probabil, vei primi răspunsuri stoarse din ce îşi mai aduc ei aminte din manualele de afaceri.

Cinci moduri în care managerii folosesc intuiţia

Profesorul de afaceri de la Harvard, Daniel Isenberg, a studiat şaisprezece manageri cu vechime în corporaţii importante. Şi-a petrecut zile întregi observându-i când munceau, discutând cu ei şi punându-i să rezolve diferite exerciţii create pentru a stabili ce îi făcea să aibă succes.

Isenberg a identificat cinci moduri diferite în care managerii de succes îşi foloseau intuiţia:

1. Pentru a-i ajuta să simtă atunci când există o problemă.
2. Pentru a aplica rapid modele comportamentale bine învăţate.
3. Pentru a sintetiza într-o imagine integrată părticele izolate de informaţii şi de experienţă.
4. Pentru a verifica rezultatele analizei raţionale. Caută până când intelectul şi „presimţirea" lor se potrivesc.
5. Pentru a evita analiza în profunzime şi a găsi repede o soluţie. Charles Merrill de la Merrill Lynch a spus odată că dacă ia decizii repede, are dreptate în 60% dintre cazuri. Dacă nu se grăbeşte, analizează o situaţie şi ia cu grijă o decizie, are dreptate în 70% dintre cazuri. Totuşi, cele zece procente în plus îşi merită rareori timpul necesar.

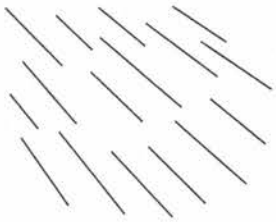
Un manager de la o companie cinematografică a simţit că productivitatea se diminuase din cauza moralului scăzut din birou. Presimţirea lui l-a îndrumat să facă o agenţie de pariuri sportive. Aceasta a avut un efect de unificare foarte puternic, apropiindu-i pe toţi, de la bibliotecari la directori. Acum publică anunţuri umoristice săptămânale despre rezultate, fac o petrecere de

sfârşit de sezon şi, de obicei, câştigătorii le fac cinste colegilor. Moralul şi productivitatea muncii au crescut. Managerul a fost capabil *să presimtă* problema şi *să simtă* ce ar fi unit oamenii din birou.

Persoanele intuitive capătă o înţelegere profundă care le permite să perceapă situaţii întregi în salturi logice bruşte. John Mihalasky şi E. Douglas Dean de la Institutul Tehnologic din New Jersey au descoperit că 80% dintre preşedinţii de companii ale căror profituri s-au dublat într-o perioadă de cinci ani au puteri intuitive peste medie.

Gândeşte-te la George Foerstner, fondatorul Amana Refrigeration, Inc., şi la vânzarea cuptorului cu microunde. Aveam tehnologia microundelor încă de la începutul anilor 1940 şi mulţi oameni ştiau că putea fi folosită pentru gătit. Însă, credeau că piaţa consumatorilor nu înţelegea sau nu era interesată de gătirea la microunde. Lui Foerstner nu i-a păsat de ce gândeau experţii. Instinctul îi spunea că se putea produce şi că puteau fi convinşi consumatorii că aveau nevoie de microunde.

Foerstner a cerut un cuptor cu microunde în formă de cutie şi cu un preţ maxim de cinci sute de dolari, iar el a convins consumatorii că aveau nevoie de el. Deciziile lui intuitive despre design, preţ şi marketing au făcut din cuptorul cu microunde o realitate casnică.



Priveşte liniile de mai sus. Toate au acelaşi punct de plecare în afara paginii, în partea dreaptă, jos. Întoarce cartea în sensul acelor de ceasornic, astfel încât acest punct să se afle chiar în faţa ta. Depărtează uşor cartea de tine şi închide un ochi. Liniile vor „sări", miraculos, din pagină.

Odată ce ştii cum, poţi face ca liniile să sară din orice poziţie. În mod asemănător, odată ce ştii cum să-ţi foloseşti intuiţia, răspunsurile îţi vor sări în minte.

ALGORITM

Cele două principii de bază ale intuiţiei sunt: trebuie să fie *dezvoltată* şi ar trebui să fie încorporată raţiunii.

1. *Trebuie să fie dezvoltată.* Nu poţi să zbori ca un vultur dacă ai aripi de vrabie. Luptă-te să fii conştient zilnic de intuiţia ta. Cum se simt impulsurile intuitive? Când au loc? Exersează-ţi abilităţile intuitive ghicind înainte ca o situaţie să fie analizată complet.

   Pentru a-ţi condiţiona mintea intuitivă, încearcă să îţi pui nişte întrebări cu „da" şi „nu" la care ştii deja răspunsul. De exemplu: date de naştere, numele companiei la care lucrezi, numele fraţilor şi surorilor şi aşa mai departe. Observă cum obţii răspunsurile. S-ar putea să auzi în minte un nu sau un da, s-ar putea să *vezi* un nu sau un da ori s-ar putea să vezi explozii de culoare (verde pentru da, roşu pentru nu). Indiferent cum apare răspunsul, concentrează-te pe a obţine şi alte răspunsuri în acelaşi fel.

   Fă acelaşi lucru cu alegerile. Începe prin a te gândi la o alegere pe care deja ai făcut-o şi imaginează-ţi variantele pe care le-ai avut atunci când ai ales. În timp ce te gândeşti la alegerea pe care deja ai făcut-o, observă cuvântul, propoziţia, imaginea sau simbolul care o reprezintă. Concentrează-te pe cum ai obţinut răspunsul şi pe a găsi şi alte răspunsuri în acelaşi fel. Continuă să refaci alegerile pe care deja le-ai făcut şi continuă să te concentrezi pe felul în care apare răspunsul. Încearcă să faci câteva alegeri pe care *nu* le-ai făcut încă.
2. *Combină intuiţia cu raţiunea.* Jonas Salk, omul de ştiinţă care a descoperit vaccinul împotriva poliomielitei, a afirmat într-un interviu:

   „Spun că ar trebui să avem încredere în intuiţia noastră. Cred că principiile universului ne sunt dezvăluite prin intuiţie. Şi cred că dacă ne combinăm intuiţia cu raţiunea, putem reacţiona într-un mod sigur şi revoluţionar la problemele noastre. Conceptualizarea creativă eficientă cere combinarea logicii cu raţiunea, dar şi cu intuiţia şi presentimentul."

Aşa cum un consilier pe probleme de cuplu reuneşte un soţ şi o soţie despărţiţi, aceste exerciţii îţi vor face din nou cunoştinţă cu simţurile tale intuitive. Câteva dintre cele simple sunt:

APELURI TELEFONICE

Când sună telefonul, înainte de a răspunde, pune-ţi următoarele întrebări:

1. Telefonul este pentru tine sau pentru altcineva?
2. Este un bărbat sau o femeie?
3. Este un apel obişnuit sau este de la cineva cu care nu ai mai vorbit de ceva timp?
4. Este urban sau interurban?

După ce răspunzi la telefon, intuieşte răspunsurile pentru următorul telefon şi scrie-le pe o hârtie pe care las-o lângă telefon.

SERVICIU

Dacă lucrezi în vânzări, gândeşte-te la următoarele lucruri înainte de a pleca să faci livrări:

1. Câte vânzări voi încheia astăzi? În această săptămână? În această lună?
2. Alege un client şi hotărăşte-te ce culoare vor avea hainele acestuia. Uni sau cu imprimeu? Închisă sau deschisă? În ce stare va fi acea persoană? Veselă sau deprimată? Va cumpăra acum? Mai târziu?
3. Unde vei parca? Lângă firmă? Ce stradă? Care este locul în funcţie de birou?
4. Ce obiecţii crezi că va ridica acel client în timpul prezentării?
5. Ce vor cumpăra şi ce nu vor cumpăra clienţii?

CORESPONDENŢĂ

Înainte de a sosi poşta, întreabă-te:

1. Câte scrisori vor fi? Câte facturi? Câte reclame? Scrisori personale? Dacă sunt personale, vor conţine veşti bune sau rele? Corespondenţă de afaceri?
2. Va fi vreo scrisoare extraordinară, cum ar fi un anunţ că ai câştigat un premiu?

ŞEDINŢE

Înaintea unei şedinţe, încearcă să prevezi în ce stare de spirit vor fi persoanele care se vor afla acolo. Vor fi vesele sau triste? Cum vor fi îmbrăcate, adică, în ce culori, la costum sau nu etc.? Cine va avea o atitudine pozitivă? Cine va avea o atitudine negativă? Cine va fi cel mai bine pregătit? Intuieşte poziţia fiecărui participant faţă de subiectele de discuţie, înainte ca acestea să fie ridicate, şi rezultatele şedinţei.

Sam Walton, fondatorul Wal-Mart, a înţeles cum să combine intuiţia cu raţiunea. Sam a avut o presimţire că s-ar putea construi un imperiu de vânzări ignorând oraşele importante şi

TRANDAFIRI ALBAŞTRI

oferind preţuri reduse centrului SUA. Intuiţia i-a spus să aducă un spirit de familie în vânzări, să îşi numească angajaţii asociaţi, să îi trateze ca pe membri ai unei echipe şi să conducă galeria. Nici o şcoală de afaceri nu te învaţă asta.

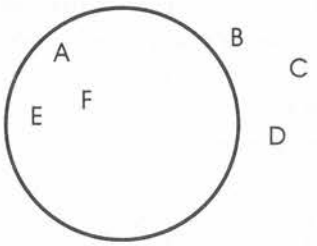
Începând cu un singur magazin în 1962, în anii 1990 avea un imperiu de 1.300 de magazine şi venituri de peste douăzeci şi cinci de miliarde de dolari. Dacă ai fi investit o mie de dolari în intuiţia acestui om în 1970, atunci când a făcut o ofertă publică, acum ar valora mai mult de cinci sute de mii de dolari.

REZOLVAREA PROBLEMELOR

Profesorul George Turin de la Universitatea Berkeley din California afirmă că pentru a rezolva problemele prin intuiţie, componentele sunt:

1. Abilitatea de a cunoaşte cum să ataci o problemă fără să ai idee de unde ştii.
2. Abilitatea de a stabili legături între o problemă dintr-un domeniu cu alte probleme din domenii aparent fără legătură. Abilitatea de a vedea conexiuni, legături şi relaţii între idei şi obiecte.
3. Abilitatea de a recunoaşte partea cea mai importantă a unei probleme.
4. Abilitatea de a vedea din timp o soluţie generală pentru problemă.
5. Abilitatea de a recunoaşte soluţiile deoarece simţi că sunt corecte. Abilitatea de a te concentra asupra a ceea ce *ar putea fi*, în loc de ce este.

Persoanele experte în abordarea rezolvării intuitive a problemelor rareori pot descrie cum au obţinut răspunsurile şi pot fi nesigure în legătură cu aspectul problemei asupra căruia s-au concentrat.



Gândeşte-te la desenul de mai sus. Vezi dacă poţi stabili sistemul folosit pentru a aşeza literele alfabetului în cerc sau

în afara lui. A e înăuntru, B e în afară, C e în afară, D e în afară, E e înăuntru, F e înăuntru. Cum sunt celelalte litere? Poţi afla regula?

Ai rezolvat problema? Dacă ai presupus că este vorba de un sistem complex, probabil nu l-ai găsit. Soluţia se află în forma simplă a literelor. Cele cu linii curbe se află în afara cercului, cele care au doar linii drepte rămân în interiorul lui. Dacă ai abilităţi intuitive puternice, probabil că ai văzut imediat forma răspunsului.

Proprietarul unei agenţii de turism a plătit un program costisitor şi complex de publicitate şi de marketing pentru a-şi ajuta afacerea. Programul a dat greş, iar el şi-a vândut afacerea. Într-o zi friguroasă de ianuarie, intuiţia noului proprietar i-a spus că modul de a vinde excursii era de a fi acolo unde oamenii trebuie să se ducă indiferent dacă vremea este urâtă sau frumoasă – la băcănie. A abordat imediat un lanţ de magazine şi a deschis cincizeci şi trei de centre de turism. Vânzările au crescut enorm. Odată ce a văzut forma problemei, proprietarul agenţiei de turism a intuit o soluţie simplă.

SCRISUL INTELIGENT

Scrisul inteligent este o modalitate de a rezolva probleme folosind intuiţia. Găseşte un loc liniştit şi relaxează-te. Scrie provocarea pe care o ai şi concentrează-te asupra ei pentru câteva minute.

Scrie câteva idei legate de provocare: Ce este în interesul meu? Ce ar trebui să fac? Ce alte variante am? Ce variantă este preferată? Şi aşa mai departe. Apoi aşteaptă răspunsul. S-ar putea să vină sub forma unei voci în minte sau ar putea să pară că discuţi cu altcineva. Scrie-ţi răspunsurile pe măsură ce vin. Nu analiza şi nici nu gândi. Scrie orice îţi trece prin minte. Continuă să pui întrebări şi să scrii răspunsurile până când acestea se opresc. În final, citeşte şi revezi ce ai scris. Răspunsul la provocarea ta s-ar putea să fie acolo.

Proprietarul unui centru de sănătate şi-a definit provocarea: „În ce moduri aş putea crea un nou produs pentru dietă?". A încercat scrisul inteligent. Două dintre răspunsuri au fost:

- Atunci când sunt la dietă, oamenii beau multă apă.
- Atunci când sunt la dietă, oamenii fac exerciţii cu greutăţi.

Cele două gânduri au dat naştere unei idei.

Ideea: Greutăţi de cinci sute de grame care conţin lichid în sticle din plastic pentru a face sport acum şi a te răcori mai târziu.

REZUMAT

În munca de informare, agenţilor le lipseşte adesea timpul pentru a face o analiză detaliată a unei situaţii periculoase; trebuie să ia rapid decizii şi să accepte consecinţele. Un agent ia decizii dând cu banul; capul e da, pajura e nu. Dacă rezultatul i se pare bun, aceea este decizia lui; totuşi, dacă nu îi place rezultatul, ia hotărârea opusă. Aceasta nu este o pierdere de timp. Indiferent cum cade banul, decizia este, în ultimă instanţă, luată de intuiţia lui. Agentul mi-a spus: „Când viaţa îţi este în joc, cam singurul lucru în care ai încredere este instinctul tău".

CAPITOLUL DOUĂZECI ŞI PATRU

CEI TREI B

„A aştepta cu calm în timp ce inamicul se munceşte şi se zbate, a fi bine hrănit în timp ce inamicul este hămesit – aceasta este arta economisirii puterii."

SUN TZU

Un bine-cunoscut fizician a spus odată că toate marile descoperiri s-au făcut în unul dintre cei trei B – autobuz, pat şi baie (în limba engleză, toate cele trei cuvinte încep cu litera „b" – *n.tr.*). Mulţi oameni de succes mărturisesc faptul că ideile cele mai bune le vin atunci când nu se gândesc să rezolve probleme.

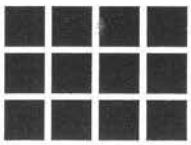
Cel mai faimos exemplu al acestui principiu este cel al lui Arhimede, matematicianul grec. Un rege, bănuind că o coroană de aur conţinea mai mult argint decât aur, i-a cerut lui Arhimede să găsească o metodă de a afla puritatea metalului. Arhimede s-a luptat cu această problemă timp de multe zile. În cele din urmă, s-a hotărât să şi-o scoată din minte şi să se relaxeze făcând o baie fierbinte. În timp ce stătea în cadă, a observat că apa se revărsa peste marginile acesteia – şi, brusc, a găsit o soluţie ingenioasă. Şi-a dat seama că o coroană din aur pur ar disloca un volum de apă diferit faţă de una făcută dintr-un aliaj. Conform legendei, Arhimede a fost atât de entuziasmat de descoperirea lui, încât a luat-o la goană complet dezbrăcat pe străzile Siracuzei strigând „Evrika!" (Am aflat!).

Incubaţia funcţionează deoarece subconştientul tău procesează continuu informaţiile. De obicei, presupune să îţi laşi problema deoparte pentru câteva ore, zile sau săptămâni şi să te ocupi de alte proiecte. Aceasta îi permite subconştientului tău să continue să lucreze la provocarea iniţială. Cu cât eşti mai dornic să rezolvi o problemă, cu atât este mai probabil că subconştientul tău va genera idei.

După cum scria Bertrand Russel în *Cucerirea fericirii:*

„Am descoperit, de exemplu, că dacă trebuie să scriu despre un subiect mai dificil, cel mai bun plan este să mă gândesc la acesta foarte intens – cu cea mai mare intensitate de care sunt capabil – timp de câteva ore sau zile, iar la sfârşitul acestei perioade să dau ordine, ca să spunem aşa, ca munca să continue în subteran. După câteva luni, mă întorc conştient la subiect şi îmi dau seama că munca a fost făcută. Înainte să descopăr această tehnică, obişnuiam să pierd vremea îngrijorându-mă că nu înaintam; am ajuns la fel de repede la soluţia adusă de această îngrijorare, iar timpul în care mi-am făcut griji a fost pierdut."

Observă că puncte gri şterse apar misterios la intersecţiile acestui caroiaj. Totuşi, atunci când te concentrezi asupra oricărei intersecţii anume, punctul dispare.



Uneori, ideile, ca şi punctele gri, apar misterios doar atunci când nu te concentrezi asupra lor. Ştiinţa modernă recunoaşte acest fenomen, însă nu îl poate explica.

William Carrier, un inginer în vârstă de douăzeci şi cinci de ani, absolvent al Universităţii Cornell, aştepta pe un peron învăluit în ceaţă din Pittsburgh. Lucrase la problema de a regla umiditatea pentru o tipografie şi se hotărâse să renunţe pentru o vreme şi să îşi ia o vacanţă. Carrier se uita absent la ceaţa care înconjura gara şi şinele, întrebându-se cât de mult avea să întârzie trenul. Brusc, răspunsul la una dintre cele mai neplăcute probleme ale vremurilor lui a apărut din ceaţă.

Răspunsul s-a dovedit a fi aerul condiţionat, care a fost rezultatul împreunării a două tehnologii: refrigerarea şi electricitatea. Ideea lui a fost să sufle aer printr-o ceaţă fină care ar acţiona ca un răcitor, uscând aerul. Cum cantitatea de umiditate din aer variază în funcţie de temperatură – aerul rece este mai uscat decât cel cald – schimbarea temperaturii ceţii ar modifica, de asemenea, umiditatea. Invenţia lui a dat naştere unei industrii care a adus prosperitate şi dezvoltare zonelor calde şi umede din lume.

Luând o pauză de la problema lui, Carrier a îndepărtat limitarea artificială a unui termen şi a rezolvat problema. Incubaţia te va ajuta să rupi graniţele artificiale pe care ţi le impui. Mintea îţi devine mai puţin agitată şi poţi să lucrezi mai bine cu modelele, conceptele şi chiar combinaţiile ridicole de gânduri care ajută atât de mult creativitatea. Este ca şi cum ai întrerupe o iarnă lungă şi friguroasă.

ALGORITM

1. *Identifică.* Identifică o provocare la care merită să lucrezi şi gândeşte-te la consecinţele rezolvării ei. Dacă îţi poţi închipui o lume în care provocarea ta este rezolvată, vei fi atras în mod inconştient spre un răspuns creativ, constructiv.
2. *Pregăteşte.* Adună toate informaţiile şi textele disponibile despre provocarea ta. Citeşte, vorbeşte cu alţii, pune întrebări şi fă cât mai multe cercetări poţi. Lucrează în mod conştient la provocare cât mai intens posibil, până când eşti mulţumit că te-ai pregătit cât mai bine.
3. *Comandă.* Comandă-i creierului să găsească soluţia la problemă. Încheie spunând: „Bine, află soluţia la această problemă. Mă întorc în două zile pentru răspuns" sau „Anunţă-mă imediat ce o rezolvi".
4. *Incubează.* Lasă problema. Nu te ocupa de ea. Uit-o pentru o vreme. Această perioadă poate dura mai mult sau mai puţin. Fă o plimbare sau un duş, mergi la cinematograf sau trage un pui de somn. Incubaţia trebuie să aibă loc şi o va face.
5. *Evrika!* Poate dura cinci minute, cinci ore, cinci zile, cinci săptămâni sau oricât, dar soluţia va apărea.

Tunetul este impresionant, însă fulgerul este cel care face toată munca. La mult timp după ce tunetul gândirii conştiente s-a stins, înţelegerea şi ideile creative vor veni ca nişte fulgere.

Un broker căuta de luni bune o nouă oportunitate de afaceri. A strâns informaţii şi a făcut un studiu serios despre serviciile financiare. Apoi a uitat despre provocarea lui. O săptămână mai târziu, în timp ce îşi cumpăra pantofi, ideea i-a venit brusc.

Ideea: A creat un birou unic pentru pensii private într-o zonă cu mult trafic. Îi scuteşte pe clienţi să se înscrie pentru o pensie

şi să aleagă dintre multe programe complexe. Poate cere o taxă potrivită şi să obţină, de asemenea, un comision de la cei care vând programe de pensii. Acum deschide filiale în clădirile de afaceri şi în centre comerciale.

Beneficiile incubaţiei

Incubaţia te ajută să pui provocarea în perspectivă. Edna Ferber scria: „O poveste trebuie să fiarbă în suc propriu luni sau chiar ani întregi înainte de a putea fi servită."

Un arhitect era nesigur în legătură cu locul în care să aşeze trotuarele între clădirile unui complex de afaceri. Nu a făcut nimic o perioadă de timp, lăsând problema să „fiarbă". Într-o zi, a observat că oamenii care mergeau pe iarbă făceau poteci între clădiri – poteci care erau destul de mari pentru fluxul de persoane. A pavat aceste poteci, ceea ce a satisfăcut direct nevoile utilizatorului într-un mod estetic.

Îţi pui subconştientul să lucreze pentru provocare. Ca simplu experiment, scrie alfabetul pe verticală pe o foaie de hârtie. Acum scrie o propoziţie pe verticală, pe lângă alfabet, oprindu-te la oricare literă ajunge lângă „z". Acum ai două şiruri de iniţiale. În zece minute, gândeşte-te la cât mai mulţi oameni faimoşi (reali sau imaginari) pentru fiecare set de iniţiale. Dacă nu ai putut găsi unele nume, dar apoi, brusc, te-ai gândit la ele în timp ce te ocupai de alte iniţiale, subconştientul tău a lucrat.

Când laşi o problemă şi te întorci la ea odihnit, este posibil să găseşti o altă perspectivă a ei. Un voluntar din nordul statului New York s-a confruntat cu provocarea de a strânge bani pentru o anumită acţiune de caritate. S-a gândit la metodele obişnuite pentru strângerea fondurilor şi apoi a lăsat problema vreme de câteva săptămâni. Într-o zi, în timp ce pescuia în râul Genesee, şi-a amintit de provocare şi s-a gândit la moduri de a combina strângerea banilor cu sporturile. Aceasta i-a inspirat ceea ce avea să devină o modă în strângerea de fonduri.

Ideea: O cursă de răţuşte din plastic. Răţuştele din plastic lungi de opt centimetri sunt numerotate şi apoi aruncate spre linia de sosire aflată la un kilometru în josul râului. Spectatorii plătesc cinci dolari pentru a paria pe răţuşte, iar proprietarul câştigătoarei primeşte un premiu. Voluntarii urmăresc răţuştele din plastic în bărci, pescuindu-le pe cele care se rătăcesc. În plus, de-a curmezişul râului sunt întinse plase la linia de sosire, astfel încât răţuştele să nu contribuie la poluare.

Incubaţia te poate ajuta să îţi atingi scopurile personale. Scrie pe hârtie un scop important pentru tine. Poate fi de scurtă sau de lungă durată. Apoi scrie situaţia ideală exact aşa cum ai vrea să fie atunci când scopul va fi atins. Descrie-o la timpul prezent, ca şi cum s-ar fi întâmplat deja, cât mai detaliat posibil.

Când ai terminat, scrie la sfârşitul paginii: „Acest lucru sau ceva mai bun se manifestă acum pentru mine şi se va manifesta într-un mod total satisfăcător." Apoi aşază-te în tăcere, vizualizează îndeplinirea scopului, pune hârtia deoparte şi uită de ea. Luni sau ani mai târziu, când o vei găsi şi o vei citi, ai putea fi surprins să afli că scopul a fost îndeplinit cumva.

REZUMAT

Un om de ştiinţă francez a observat că practic toate ideile lui bune îi veneau când nu lucra la o problemă sau nici măcar nu se gândea la ea şi că mulţi dintre contemporanii săi îşi făceau descoperirile în acelaşi fel. Când Einstein era chinuit de o problemă, se întindea în pat şi trăgea un pui de somn.

Când o provocare îţi dă bătăi de cap, incubeaz-o. Apoi, când te aştepţi mai puţin, într-o tăcere perfectă, va veni ca un stol de păsări care se înalţă dintr-un copac, însă te vei simţi ca şi cum însuşi copacul şi-ar lua zborul, trimiţând particule de idei în aer.

CAPITOLUL DOUĂZECI ŞI CINCI

ŞERPI CU CLOPOŢEI ŞI TRANDAFIRI

„Acum, shuai-jan este un şarpe care se găseşte în munţii Ch'ang. Loveşte-i capul şi vei fi atacat de coada lui; loveşte-i coada şi vei fi atacat de capul lui; loveşte-l la mijloc şi vei fi atacat de cap şi de coadă în acelaşi timp."

SUN TZU

Sun Tzu a trasat o analogie între comportamentul şarpelui shuai-jan şi cel al soldaţilor în luptă. Pentru a reuşi în luptă, a observat el, oamenii trebuie să aibă tenacitate şi unitate de scop şi, peste toate, un spirit de cooperare compatibil.

Analogiile sunt comparaţii ale trăsăturilor asemănătoare a două lucruri. Sunt, de asemenea, telescoape prin care poţi spiona idei. De exemplu, gândeşte-te la următoarele invenţii şi corespondentele lor în natură:

Elicopterul: Pasărea colibri poate să plutească şi să zboare înapoi.

Acul hipodermic: Scorpionul îşi foloseşte vârful ascuţit al cozii pentru a-şi injecta otrava.

Sonarul: Liliecii foloseau sonarul cu mult înaintea omului. Emit sunete neauzite de urechea umană care se reflectă din obiectele aflate în calea lor.

Anestezia: Mulţi şerpi folosesc veninul pentru a-şi paraliza şi desensibiliza prada înainte de a o mânca.

Rachetele de zăpadă: Copitele renului sunt create pentru a păşi pe zăpadă.

Tancul: Broasca ţestoasă este practic o unitate mobilă inexpugnabilă.

Avionul: Avioanele frânează cu flapsurile aşa cum fac păsările cu coada.

Există asemănări între o reţea de telefonie şi corpul uman? Bell a dezvoltat un nou sistem de comunicaţii, care se repară singur, bazat pe o analogie cu sistemul circulator uman.

Când arterele importante umane sunt stricate sau întrerupte, sistemul pompează serviciul telefonic prin noi canale, păstrând comunicarea.

Darul păsării este zborul, al nostru este imaginaţia de a face conexiuni între două domenii de activitate diferite. De exemplu, să luăm două cuvinte fără sens, „maluma" şi „tuckatee", şi să le potrivim cu desenele A şi B.

A B

Psihoterapeutul gestaltist Wolfgang Kohler a folosit exerciţiul de mai sus pentru a demonstra că oamenii fac conexiuni metamorfico-analogice universale. Fără greşeală, pacienţii lui Kohler împerecheau „maluma" cu A şi „tuckatee" cu B. Tu cum ai făcut?

Să presupunem că provocarea mea este să îmbunătăţesc lanterna obişnuită. Fac următoarea analogie între două domenii diferite:

„Îmbunătăţirea lanternei obişnuite este ca şi cum ai merge la şcoala medicală pentru a învăţa chirurgie."

Apoi, descriu elementele implicate în învăţarea chirurgiei:

1. Voi avea nevoie de cărţi şi manuale.
2. Voi avea nevoie să particip la cursuri şi să discut cu profesorii.
3. Voi avea nevoie să învăţ cum se face anestezia.

4. Va trebui să mă izolez de obligaţiile sociale pe parcursul şcolii.
5. Voi exersa chirurgia pe cadavre.

Cercetez fiecare element şi văd ce idei îmi vin în minte.

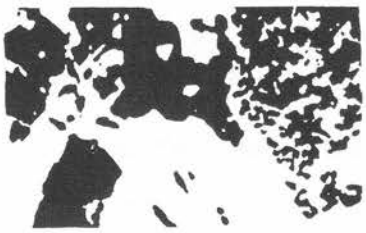
1. Vând broşuri de prim-ajutor împreună cu lanterne (de la „cărţi şi manuale").
2. Încorporez un radio-transmiţător şi un receptor (de la „să discut cu profesorii").
3. Includ un spray paralizant pentru apărare (de la „anestezie").
4. Izolez lanternele pentru a proteja bateriile de temperaturile extreme (de la „mă izolez de obligaţiile sociale").
5. Includ o trusă de unelte în miniatură (de la „exersare pe cadavre").

Făcând conexiuni analogice între lanterne şi învăţarea chirurgiei, am găsit imediat un număr de idei neconvenţionale pentru îmbunătăţirea lanternei obişnuite.

Când foloseşti analogii pentru a genera idei, vei descoperi că analogiile cresc precum plantele, ca pomii, copiii şi dragostea. Trec printr-o serie de etape, ajungând în cele din urmă la ceva plin de idei.

Transformă familiarul în ciudat

Cei mai mulţi dintre noi ne simţim ameninţaţi de ce este ciudat şi necunoscut şi simţim nevoia să îl înţelegem. Când suntem confruntaţi cu ceva nefamiliar, obişnuim să îl desfacem şi să analizăm diferitele părţi pentru a vedea dacă acest lucru ne va permite să îl înţelegem sau să îl transformăm în ceva cunoscut. De asemenea, generalizăm prin analogie, întrebând: „Cu ce seamănă asta?". Minţile noastre compară obiectul nefamiliar cu lucruri care *sunt* familiare, iar acest proces poate converti ceva ciudat în ceva cunoscut.



Priveşte colajul de umbre din ilustraţia de mai sus.

Observă cum, inițial, mintea percepe umbrele ca fiind ciudate, apoi caută sens. Căutarea continuă până când mintea este satisfăcută că imaginea reprezintă un om cu barbă învăluit în mantie albă, care stă în picioare pe un fundal de vegetație. Mintea caută sens până când transformă umbrele ciudate în ceva familiar.

Această tendință explică de ce *a transforma familiarul în ciudat* este o cheie a gândirii creative. Când inversezi procesul obișnuit, îți forțezi mintea să caute noi idei și conexiuni.

A te aventura în zone ciudate care par să fie total lipsite de legătură cu provocarea ta îți va mări șansele de a vedea provocarea într-un nou context. Faci acest lucru folosind analogii.

Cu cât este mai ciudată analogia (cu cât este mai mare distanța dintre provocare și exemplu), cu atât mai mare este șansa de a genera o idee unică. De exemplu, dacă provocarea ta este să mărești rezistența tufelor de trandafiri, este mai probabil să vezi provocarea dintr-o perspectivă unică dacă te uiți la rezistența șerpilor cu clopoței, în loc de cea a altor flori sau plante.

Un nou club de noapte își sărbătorea deschiderea, iar proprietarii doreau să trimită invitații interesante și amuzante. Au lucrat cu următoarea analogie: „O invitație este ca o aspirină". Cu alte cuvinte, au transformat familiarul în ciudat. Cum poate fi o invitație ca o aspirină?

Această analogie i-a obligat să caute conexiuni și asemănări între cele două lucruri. Căutarea a avut ca rezultat una dintre cele mai ciudate invitații din acel an.

Ideea: Să facă invitațiile în formă de pastilă. Clubul a trimis o pastilă albastră așezată într-o cutie pentru inel, din catifea neagră. Instrucțiunile de pe cutie spuneau: „Puneți în apă caldă, amestecați și lăsați să se dizolve." Când era pusă în apă, capsula se dizolva lăsând în urmă o bucățică de celofan cu data, ora și locul, care plutea la suprafață. Invitațiile au costat 1,10 dolari fiecare, iar petrecerea a fost un succes.

Folosirea analogiilor te ajută să gonești toate gândurile inutile, ca și cum ai da iarba în lături pentru a găsi cărarea ce duce spre o nouă idee.

Proprietarul unui magazin de bijuterii trebuia să vândă mai multe obiecte scumpe, clienții nu erau de acord cu prețurile mari și aveau îndoieli legate de cum ar fi arătat bijuteriile cu hainele lor. A făcut o conexiune între bijuteriile scumpe și păpușile de hârtie. Cu păpușile de hârtie, copiii decupează și se joacă cu bijuterii și garderobe din hârtie. Aceasta i-a stimulat ideea.

Ideea: Tăieturi de hârtie ale bijuteriilor. A creat modele din hârtie reprezentând bijuteriile scumpe şi le-a trimis clienţilor care doreau să cumpere, astfel încât ei să poată proba bijuteriile acasă cu diferite vestimentaţii. Odată ce oamenii vedeau modelele de hârtie, îndoielile dispăreau şi aceştia veneau şi îi cumpărau produsele.

Pentru a-ţi potoli foamea, trebui să acţionezi într-un fel. Nu poţi să stai şi să aştepţi să îţi treacă foamea – trebuie să faci ceva de mâncare sau să te duci la restaurant. În mod asemănător, nu poţi doar să îţi doreşti să ai o idee. Trebuie să acţionezi. O acţiune pe care o poţi face este să transformi familiarul în ciudat cu unul dintre cele patru tipuri de analogie: analogia personală, analogia directă, analogia simbolică sau analogia fantastică.

Dintre acestea patru, *analogia directă* produce cele mai multe idei şi este singura care are nevoie de un plan detaliat. Celelalte sunt descrise destul de amănunţit, astfel încât nu ai nevoie de un plan pentru a le înţelege şi folosi.

ANALOGIA PERSONALĂ

Această analogie implică identificarea cu o parte a problemei tale şi încercarea de a vedea provocarea din perspectiva acestei părţi. Închipuie-ţi că încerci să creezi un nou model de ceas. Întreabă-te cum ar fi ca tu să fii acele ceasului.

Analogia personală îţi cere să te pierzi în obiectul provocării. Poartă hainele problemei, vorbeşte pe limba ei, mănâncă tot ceea ce mănâncă şi ea, cântă-i cântecele, recită-i sloganurile şi mottourile. Stabileşte un fel de legătură de sânge cu obiectul.

Priveşte-l pe acest om.

Ţi-l poţi închipui combinându-se cu un şobolan? Desenul poate fi văzut şi ca un om şi ca un şobolan: ochelarii omului sunt urechile şobolanului, nasul lui este capul animalului, iar bărbia este coada. Ar trebui să te amesteci la fel de complet cu problema.

Întrebările pe care trebuie să ţi le pui sunt: „Cum m-aş simţi dacă aş fi...?“ sau „Ce mi-ar spune dacă ne-am inversa poziţiile?“, sau „Ce mi-ar spune dacă ar putea gândi şi vorbi ca mine?“.

T.A. Rich, un faimos inventator de la General Electric, descrie cum găseşte idei noi folosind această metodă: „Mă pun în mijlocul problemei; încerc să gândesc ca un electron al cărui traseu este urmărit sau să îmi imaginez că sunt o rază de lumină a cărei refracţie este măsurată“. Einstein şi-a închipuit că era o rază de lumină care gonea prin spaţiu, ceea ce l-a condus la teoria relativităţii.

O companie minusculă care vindea tapet avea provocarea de a concura cu firme puternice. Din fericire pentru ea, inovaţia este una dintre puţinele resurse preţioase care nu pot fi cumpărate; cele mai bune idei au fost întotdeauna destul de simple pentru a fi schiţate pe un şerveţel de hârtie, iar preşedintele companiei ştia acest lucru.

Acest preşedinte se tot întreba: „Ce mi-ar spune tapetul dacă ar putea vorbi?“, „Ce ar fi important pentru el?“, „Care ar fi grijile lui?“, „Cum m-aş simţi dacă aş fi un tapet“. Şi-a pus aceste întrebări zi de zi şi, în cele din urmă, a putut să-şi închipuie că era un tapet.

Şi-a imaginat că un lucru important pentru tapet ar fi teama de incendii. Adesea, tapetul este făcut din vinilin, polipropilenă şi ale materiale care sunt extrem de toxice atunci când ard. Uriaşele companii producătoare de tapet vindeau aceste produse potenţial periculoase.

Micuţa companie a creat propriul ei material din fibră de sticlă, rezistent la foc şi netoxic. Apoi a trimis fluturaşi distribuitorilor, arhitecţilor şi altor persoane care alegeau sau cumpărau tapet. Fluturaşii explicau în amănunt toxicitatea ridicată a tapetului din vinilin şi polipropilenă al companiilor gigant şi sublinia pericolul de a fi implicaţi în procese. În caz de incendiu, victimele puteau iniţia o acţiune judecătorească împotriva proprietarului, a arhitectului sau a inginerului care aleseseră acel tapet periculos, împotriva distribuitorului şi a producătorului.

Dintr-odată, micuţa companie a primit comenzi de la sanatorii, hoteluri, cazinouri, închisori, spitale, şcoli şi mari lanţuri hoteliere. Companiile gigant au fost zguduite. Distribuitorii şi designerii cu care făcuseră afaceri ani întregi le puneau la îndoială produsele şi începeau să facă afaceri cu acea companie mică şi sigură.

Să presupunem că deţii o mică afacere de publicitate de exterior şi cauţi noi moduri creative de a face reclamă. Imaginează-ţi că eşti un panou publicitar. Cum te-ai simţi? Ce probleme ai avea? Cum ţi-ai face cunoscute produsele?

Dacă aş fi un panou publicitar, mi-ar plăcea să discut despre produsele mele cu automobilişti care trec pe lângă mine; mi-ar plăcea să am şansa de a-mi vinde produsele în persoană. Acest lucru îmi oferă o idee.

Ideea: Foloseşte o imagine din spate, provocatoare, a unui fotomodel masculin sau feminin şi un număr de telefon. Cei care sună se trezesc ascultând prezentări de vânzări reale sau înregistrate, făcute de modele sexy, lăudând calităţile produsului şi sugerând că acel model poate fi găsit pe o anumită plajă, unde foloseşte acel produs.

ANALOGIA DIRECTĂ

Analogia directă este, probabil, cea mai generatoare de idei. Cu analogiile directe îţi poţi imagina comparaţii şi asemănări între fapte şi evenimente paralele din domenii diferite sau „lumi paralele". „Dacă X funcţionează într-un anumit mod, de ce nu poate funcţiona şi Y în mod asemănător?".

Alexander Graham Bell a observat comparaţia dintre modul de funcţionare al urechii şi mişcarea unei membrane dure, concepând astfel telefonul. Edison a inventat fonograful într-o zi, după ce a făcut o analogie între o pâlnie de jucărie, mişcările unei păpuşi de hârtie şi vibraţiile sunetului. Construcţia subacvatică a devenit posibilă atunci când cineva a observat cum moluştele sapă tuneluri în lemn construind mai întâi canale.

Gândeşte-te la povestea lui George de Mestral, un inventator elveţian care a mers la vânătoare într-o zi de la sfârşitul anilor 1940. El şi câinele său s-au lovit din greşeală de un tufiş care i-a acoperit pe amândoi cu scaieţi. Când de Mestral a încercat să-i scoată, aceştia erau bine prinşi de haine. Aceasta ar fi fost o problemă minoră pentru cei mai mulţi dintre noi, dar de Mestral era curios să afle motivul pentru care ciulinii erau atât de greu

de desprins de pe haine. După ce a ajuns acasă, i-a studiat la microscop şi a descoperit că sute de cârlige minuscule de pe fiecare scaiete se prinseseră de fibrele pantalonilor săi. Ciulinii, s-a gândit el, ar putea fi foarte buni pentru a face îmbinări.

După câţiva ani de muncă, în cele din urmă a reuşit. Rezultatul: benzile cu arici folosite acum la milioane de obiecte, de la aparatele de luat tensiunea până la pantofii sport.

Analogia nu trebuie să fie lungă sau complicată. Colecţionarea timbrelor este un hobby specializat, însă componentele ei pot fi comparate cu cele ale multor afaceri: cerere şi ofertă, necesităţi de informare, proceduri de cercetare, raritatea anumitor obiecte, utilitatea anumitor obiecte, clasificare, marketing, recomandări între clienţi, valoare, valoare adăugată şi aşa mai departe.

În ilustraţia de la pagina 256, unu plus unu este egal cu patru sau mai mult. Dintre cele două linii, una o intersectează pe cealaltă orizontal prin centru, creând patru braţe. De asemenea, cu imaginaţie, poţi vedea patru pătrate, patru triunghiuri şi patru dreptunghiuri. Mutând liniile din centru poţi crea câteva figuri geometrice unice şi inegale.

În acelaşi fel, subiectul tău plus un obiect diferit vor produce patru sau mai multe idei.

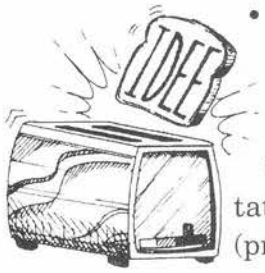
Să presupunem că provocarea mea este: „În ce moduri aş putea deveni mai creativ la serviciu?". Caut într-un domeniu fără legătură – aparatele electrocasnice – şi mă decid că analogia mea va fi: a fi creativ la serviciu este ca şi cum ai fi un prăjitor de pâine. Unu (a fi creativ la serviciu) + unu (prăjitor de pâine) = patru sau mai multe idei.

Iată caracteristicile unui prăjitor de pâine. Un prăjitor de pâine:

- este acţionat apăsând o pârghie sau o bară,
- este conectat la o sursă de electricitate,
- pâinea intră complet în el,
- îşi concentrează energia pe suprafeţele pâinii,
- foloseşte diferite mărimi şi feluri de pâine,
- te poate electrocuta dacă te joci la el cu o furculiţă sau cu un cuţit,
- produce pâine prăjită care, uneori, este combinată cu unt sau gem pentru a o face mai bună.

Examinez fiecare caracteristică şi obţin următoarele idei despre cum să devin mai creativ la serviciu:

- Ar trebui să înlătur gândurile negative despre abilităţile mele creative (de la „apăsarea pârghiei la prăjitorul de pâine").
- Trebuie să identific beneficiile reale pe care mi le aduce creativitatea (de la „sursă de electricitate").
- Trebuie să accept în totalitate provocarea de a fi creativ (de la „pâinea intră complet în el").
- Trebuie să îmi concentrez energiile pe idei, în loc de a căuta motive de a găsi idei (de la „îşi concentrează energia pe suprafeţele pâinii").
- Ar trebui să încerc diverse tehnici creative (de la „foloseşte diferite mărimi şi feluri de pâine").
- Ar trebui să încep să-mi asum riscurile şi să încerc să găsesc o idee spectaculoasă (de la „te poţi electrocuta").
- Ar trebui să combin tehnicile de gândire creativă (de la „unt şi gem").



Cu puţină imaginaţie, prăjitorul de pâine obişnuit dă naştere unui întreg program pentru a-mi îmbunătăţi creativitatea la serviciu. Unu (îmbunătăţirea creativităţii) + unu (prăjitorul de pâine) = şapte idei.

ALGORITM

Schema de bază pentru a folosi analogiile directe este:

1. *Enunţă provocarea.* Proprietarul unui depozit de lemne a enunţat: „În ce moduri aş putea vinde mai mult lemn?".
2. *Alege un cuvânt sau propoziţie cheie pentru provocare.* El a ales „vinde".
3. *Alege un domeniu paralel sau îndepărtat.* Cu cât lumea paralelă este mai departe de provocarea ta, cu atât mai mare este şansa de a produce noi gânduri şi idei. O analogie de afaceri pentru o provocare de afaceri este prea apropiată – analogii din televiziune sau gastronomie ar putea să stimuleze mai bine gândul creativ.

   Domeniul ales pentru provocarea de a vinde mai mult lemn a fost „calculatoare".
4. *Fă o listă a imaginilor pe care le asociezi cu domeniul ales, apoi selectează-le pe cele mai bogate.* Alcătuirea

unei liste cu imagini îţi va permite să descrii analogia cât mai detaliat. Printre imaginile inspirate de domeniul informatic se află: ştiinţă, utilizări multiple, uşor de folosit, hardware, software, completări, proiectare asistată pe calculator, şcoli, utilizare în afaceri, utilizare pentru relaxare.

5. *Caută asemănări şi conexiuni între cele două componente ale analogiei tale.* Nu te gândi la căutarea conexiunilor ca la un efort epuizant şi nici nu trebuie să te simţi ca şi cum te-ai forţa să înghiţi ceva neplăcut doar pentru binele tău. Gândeşte lejer. Lasă-ţi gândurile să vină şi să plece după cum doresc.

   Proprietarul depozitului de lemne s-a gândit la un număr de conexiuni între imagini şi provocarea lui de a vinde mai mult lemn, renunţând în final la majoritatea. Imaginile asupra cărora s-a concentrat în cele din urmă au fost: proiectare asistată, completări pentru programele de calculator şi utilizarea lor pentru relaxare.

   A combinat şi a conectat cele trei concepte cu provocarea lui de a vinde lemn, obţinând o idee.

   Ideea: Foloseşte programele de proiectare asistată de calculator cu scopul de a crea construcţii pentru curte şi grădină. Oferă un sistem computerizat la depozitul de lemne cu care agenţii de vânzări să poată proiecta aceste construcţii în funcţie de specificaţiile clienţilor. Se poate monta un chioşc în care să fie un ecran mare şi cu butoane simple pentru agentul de vânzări. Clientul specifică dimensiunea construcţiei şi numărul de trepte necesare, poate alege balustradele şi baluştrii. Sistemul va proiecta, apoi, construcţia de la zero şi va calcula preţul. Dacă acesta este prea mare, clientul poate schimba dimensiunile. Odată ce preţul este cel dorit, calculatorul poate printa instrucţiunile complete. Acest serviciu gratuit îi va încuraja pe oameni să îşi facă astfel de construcţii, iar depozitul va vinde mai mult lemn.

„Lumea paralelă" pe care o alegi trebuie să fie un domeniu pe care îl cunoşti bine şi ar fi necesar să foloseşti un obiect, o situaţie, un eveniment sau un exemplu anume din acea lume. De pildă: „Steaua, campioana cupei UEFA" va oferi o analogie mult mai bogată decât dacă ai alege doar „fotbal". Cu cât sunt mai

detaliate imaginile pe care le poţi nota, cu atât mai bine. Dacă te hotărăşti să foloseşti „restaurante", alege un restaurant anume, pe care îl cunoşti.

Mai jos este un model de listă formată din lumi, domenii şi discipline diferite aflate în paralel cu lumea afacerilor. Foloseşte această listă pentru început, însă alcătuieşte o listă de lumi paralele care se potriveşte cel mai bine cunoştinţelor tale. Când alegi o lume paralelă, studiază patru sau cinci posibilităţi pentru a o alege pe cea care se potriveşte cel mai bine principiilor generale ale provocării tale.

Lumi paralele

Contabilitate
Arhitectură
Astronomie
Baschet
Păsări
Analiză matematică
Caraibe
Porţelan
Benzi desenate
Dans
Deşerturi
Anglia
Agronomie
Gastronomie
Fotbal
Geografie
Golf
Marea Criză
Istorie
India
Decoraţiuni interioare
Jurnalism
Coreea
Mafia
Medicină
Minerit
Luna
Mitologie
Oceane
Farmacologie
Acupunctură
Artă
Balet
Biografie
Cancer
Desene animate
Kinetoterapie
Compozitori
Stomatologie
Economie
Divertisment
Industria fast-food
Pescuit
Pompe funebre
Geologie
Guvern
Băcănii
Vânătoare
Fisc
Invenţii
Junglă
Insecte
Lege
Aplicarea legii
Producţie
Meteorologie
Mănăstiri
Filme
Fizică nucleară
Vestul Sălbatic
Regatul animal
Astrologie
Baseball
Biologie
Bowling
Cardiologie
Chimie
Mişcarea pentru drepturile omului
Războiul Civil
Calculatoare
Magazine universale
Educaţie
Evoluţie
Finanţe
Zbor
Strângerea gunoaielor
Germania
Cărţi importante
Hawaii
Hipnoză
Japonia
Literatură
Matematici
Armată
Monumente
Muzică
Alimentaţie
Olimpiade
Fotografie

Întreţinere fizică
Planete
Politică
Psihiatrie
Religie
Războiul de Independenţă
Seminarii
Telenovele
Spaţiu
Baruri
Industria oţelului
Tenis
Transport
URSS
Wall Street
Primul Război Mondial
Al Doilea Război Mondial
Filosofie
Terapie fizică
Instalaţii
Pornografie
Psihologie
Staţiuni
Navigaţie
Piesele lui Shakespeare
Sociologie
Educaţie specială
Televiziune
Soare
Terorism
Turism
Vatican
Vânzări engros
Yukon
Fizică
Ştiinţe politice
Tipografie
Editare
Restaurante
Sculptură
Schi
America de Sud
Stele
Ştiri de la TV
Radio
Televiziunea
Teatru
Sindicate
Războiul din Vietnam
Vin

Studiază lumea ta paralelă pentru detalii şi informaţii pe care să le poţi compara cu provocarea ta. Foloseşte-ţi analogia aşa cum face un bucătar chinez care nu aruncă aproape nimic de la raţă.

Să presupunem că ai o problemă cu vânzarea copiatoarelor. Alegi „televiziune" şi te hotărăşti să te concentrezi asupra predicatorilor de la televizor. Apoi, faci o listă a caracteristicilor predicatorilor la televizor şi compari aceste caracteristici cu principiile vânzării de copiatoare. Obiectivul tău este să extragi relaţii pline de sens, care să te conducă spre o idee productivă. Încearcă.

Cum te-ai descurcat?

S-ar putea spune că predicatorii vând un produs – predica lor. De asemenea, s-ar putea spune şi că vând speranţă, care este produsul predicii lor. Cu alte cuvinte, speranţa este „produsul produsului" unui predicator la televizor. Care este „produsul produsului" vânzării de copiatoare? E confortul? Un serviciu? Eficienţa? Dacă ai promova produsul produsului tău, ai vinde mai multe copiatoare?

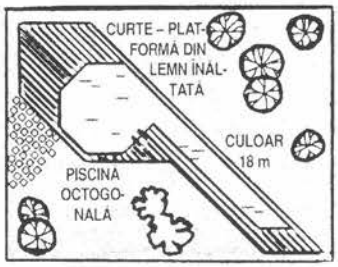
Acum compară vânzarea de copiatoare cu un restaurant. Ai putea descoperi că meniul tău (gama de produse) este complet, dar că ai prea multe restricţii, care înceţoşează mintea clientului. De exemplu, compania ta poate avea agenţi de vânzări specializaţi (chelneri). Astfel, clienţii nu pot comanda totul de la un singur agent de vânzări (chelner), ci trebuie să comande băuturile de la cel care se ocupă de ele: salata de la un ospătar

pentru salată, cartofii de la cel care oferă cartofi, peştele de la chelnerul pentru peşte, friptura de la cel pentru friptură şi aşa mai departe. În acest caz, o soluţie ar fi să te gândeşti la moduri de a simplifica gama de produse şi procedura de comandare.

Unuia dintre prietenii mei îi displăcea modelul standard de piscină rectangulară de 6 x 40 metri. Dorea o piscină care să nu fie prea scumpă şi care să permită mai multe activităţi acvatice – înot, scufundări, culoare de înot şi joacă – care să aibă loc în acelaşi timp.

A hotărât să îşi proiecteze el piscina, însă avea nevoie de idei. A ales lumea paralelă a golfului şi a început să caute analogii. S-a gândit la terenurile de golf, la capcanele de nisip, la porţiunile netede, cu iarbă, terenurile accidentate, la crosele de golf, la îmbrăcămintea şi echipamentul de golf. În cele din urmă s-a concentrat asupra echipamentului de golf; a croselor, în special.

A stabilit conexiuni şi relaţii între crosa de lemn şi provocarea lui de a proiecta o piscină.



Mai sus este piscina pe care a proiectat-o.

Aceasta are forma unui octogon modificat. Şase dintre laturi sunt lungi de şapte metri, în timp ce o latură se întinde pentru a forma un culoar de înot de optsprezece metri. Aceasta permite ca toate activităţile să se poată desfăşura simultan. În plus, piscina ocupă mai puţin loc şi foloseşte un volum de apă cu o treime mai mic, ceea ce aduce economii la pompare, filtrare şi purificare. Forma neobişnuită a piscinei poate fi adaptată locurilor neobişnuite şi poate fi chiar aşezată în jurul unei case. Are şi o husă, asemenea unui teren de golf.

Prietenul meu, care nu mănâncă decât friptură şi cartofi, mi-a explicat: „Folosind analogia directă cu crosele de golf, am avut douăzeci şi patru de idei care îmi umblau prin cap. Am ales-o pe ultima şi am făcut piscina".

ANALOGIA SIMBOLICĂ

O analogie simbolică este o reprezentare în imagini a elementelor-cheie ale unei provocări. Această tehnică funcţionează cel

mai bine atunci când abandonezi complet etichetele şi cuvintele şi nu faci decât desene mintale ale problemei. Unul dintre cele mai faimoase exemple ale acestei tehnici a fost felul în care Fredrich von Kekule a descoperit că benzenul şi alte molecule sunt lanţuri închise sau inele – un rezultat direct al unei analogii simbolice în care a vizualizat şerpi cu coada în gură.

Pentru a încerca această tehnică, închide ochii şi imaginează-ţi provocarea sau problema. Blochează gândurile verbale. (Acest lucru poate fi făcut repetând iar şi iar un cuvânt simplu ca *aum, unu, om* sau altele până când devin lipsite de sens.) Ideile vizuale obţinute pot fi exprimate verbal, desenate sau scrise mai târziu.

Un grup de ingineri a folosit analogiile simbolice pentru a inventa un tip de cric compact care se desface aproape un metru şi poate susţine până la cinci tone. Printre imaginile mintale produse de grup au fost:

- Trucul cu indianul şi sfoara, în care o frânghie este mai întâi încolăcită şi moale, iar apoi devine dură şi se ridică.
- Principiul hidraulic al erecţiei penisului.
- O ruletă metalică.
- Un lanţ de bicicletă cu zale flexibile care se întăresc atunci când sar de pe disc.

Aceste imagini au fost combinate pentru a oferi un concept pe care, în ultimă instanţă, s-a bazat cricul compact.

Încearcă. Închipuie-ţi că provocarea ta este de a crea un model unic pentru indicatoarele care vor marca intersecţiile mari într-un complex de case. Imaginează-ţi indicatoarele ca fiind subiectul tău. Repetă un cuvânt simplu, iar şi iar, pentru a-ţi bloca gândurile verbale. Scrie ce ai vizualizat.

Ce ai obţinut?

Printre imaginile şi asociaţiile pe care le-am găsit se află:

- *Imagini ale punctelor de reper.* Oamenii folosesc punctele de reper pentru a localiza lucruri. Asociaţie: gândeşte-te la un semn ca la un punct de reper artistic.
- *Imagini ale câinilor de vânătoare.* Câinii îi ajută pe vânători arătând spre pradă. Asociaţie: foloseşte silueta unui animal ca indicator.
- *Culori.* Oamenii folosesc culorile pentru a arăta direcţia. („Fă dreapta la casa roşie"). Asociaţie: foloseşte diferite culori puternice pentru a indica intersecţiile mari şi mici.

Aceste imagini şi asociaţii au produs o idee unică: marchează intersecţiile mari cu animale metalice mari (poate un cal, un taur şi un lup) care funcţionează ca obiecte de artă şi ca puncte de reper. Marchează intersecţiile secundare cu păsări metalice (struţ, bufniţă, gaiţă). Vopseşte indicatoarele în culori puternice, cum ar fi roz-aprins, galben şi turcoaz. („Fă stânga la calul albastru şi dreapta la bufniţa roz.")

Un agent de vânzări se confrunta cu provocarea de a-i face pe farmacişti să expună loţiunea de baie pentru bebeluşi şi în secţiunea pentru nou-născuţi, şi în cea pentru adulţi. A creat o imagine mintală a unui inel preţios ascuns în spatele flacoanelor cu aspirină şi a interpretat-o ca pe o promoţie de vânzări eficientă.

Ideea: A construit o întreagă campanie în jurul noţiunii de „profituri ascunse". A creat o listă cu toate modurile în care ai putea face bani dacă ai aşeza loţiunea de baie pentru bebeluşi în secţiunea pentru adulţi. Lista a scris-o mic pe o carte de vizită de care era ataşată o lupă micuţă. Această jucărioară a fost una dintre cele mai de succes promoţii de vânzări din istoria companiei.

Gândeşte-te la analogii simbolice ca la ciuperci de fum (nu distrug nimic, nu creează nimic) care se ridică dintr-o conştiinţă orbitoare. Interpretarea atentă a norilor este cea care le dă sens şi valoare.

Analogia fantastică

Analogia fantastică presupune să îţi foloseşti imaginaţia fără legătură cu realitatea obiectivă. Când te confrunţi cu o problemă, imaginează-ţi cea mai bună lume posibilă – una care ţi-ar oferi cea mai satisfăcătoare soluţie a problemei. Această analogie fantastică îţi va permite să combini cuvinte, concepte şi presupuneri cu obiecte şi evenimente aparent irelevante. Rezultatul este o comoară de asociaţii; o avalanşă a imaginaţiei în care se prăbuşesc munţi de idei.

Un artist poate picta lumea oricum doreşte, dar un om de afaceri este limitat de tradiţie. Folosirea analogiei fantastice îţi permite să imaginezi cea mai bună soluţie pentru o problemă deoarece anulezi temporar raţiunea. Aceasta le permite oamenilor de afaceri să creeze idei precum un artist.

Cele mai multe dintre conceptele de afaceri pe care le folosim ne-au fost transmise de alţii, însă lumea aşteaptă ca noi să adoptăm aceste concepte preambalate. Dacă îţi creezi propria lume în care aceste concepte nu sunt valabile poţi gândi şi acţiona cu responsabilitatea unui Creator. Această atitudine îţi modifică

imaginea pe care o ai despre lumea reală şi anulează efectul convingerilor tradiţionale.

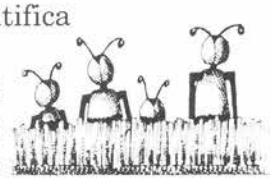
Ca Demiurg, poţi vizualiza orice, chiar şi cele mai nebuneşti idei; de exemplu, dresarea insectelor pentru a îndeplini mici sarcini de afaceri. Este ca şi cum ai inventa un cer cu stele noi pe el.

Marina nu a vrut să dreseze insecte pentru a îndeplini sarcini de rutină, însă a pierdut mult timp gândindu-se cum să dreseze animale marine ca răspuns la provocarea: „În ce moduri ne-am putea proteja de sabotori, reducând costurile şi riscul pentru vieţile umane?".

Folosind analogii fantastice pentru a genera idei, grupul pentru rezolvarea problemei din cadrul marinei a creat un program clandestin de dresaj şi de folosire a delfinilor pentru a păzi baza de submarine nucleare Trident din Bangor, Washington. Delfinii sunt mai rapizi decât Carl Lewis în cursa de o sută de metri şi au un sonar mai bun decât orice a inventat omul. Aceasta va fi prima utilizare a delfinilor în paza obiectivelor.

Lăsând deoparte convingerile tradiţionale poţi vizualiza o ipoteză mai coerentă decât ai fi crezut că este posibil. Renunţă la legile obişnuite după care se fac afacerile şi aruncă o privire în partea cealaltă înainte ca legile acestea să preia din nou controlul.

Un agent de vânzări s-a confruntat cu provocarea: „În ce moduri aş putea descoperi adevăratele obiecţii ale posibilului client faţă de produsul meu?". A simţit că, odată ce va identifica adevăratele probleme, le va putea depăşi.



Analogia ei fantastică a fost să îşi transforme clienţii în judecători care să lovească cu ciocănelul în masă de fiecare dată când au o obiecţie. Această imagine a născut o idee.

Ideea: A început să dea fiecărui potenţial client câte un ciocănel, spunându-i: „Dumneata, domnule, vei fi judecătorul; dacă ai o întrebare sau o obiecţie, bate cu el!". Apoi îşi susţinea prezentarea, încercând să îl convingă pe client să îi cumpere produsul. Şi-a mărit rata de contracte încheiate cu 80%. Ciocănelul era un mod rapid de a atrage atenţia şi care le făcea plăcere clienţilor.

Ai putea obţine cele mai bune idei combinând tipurile de analogii. Să presupunem că vinzi cărţi de drept direct avocaţilor şi că ţi-ar plăcea să ai tehnici de vânzare mai productive. Începe cu o lume fantastică, cum ar fi:

„Închipuie-ţi o lume în care avocaţii fac coadă la uşa ta şi îţi cerşesc serviciile, iar tu îi alegi pe cei care vor avea privilegiul de a cumpăra cărţile tale".

Ai putea descoperi că treci de la analogia fantastică la cea directă, apoi la cea personală. De exemplu, o analogie directă pentru fantezia de mai sus ar putea fi domeniul medical în care pacienţii vin la un cabinet şi aşteaptă până când medicul are timp să îi primească. O analogie personală ar fi să îţi imaginezi că tu însuţi eşti avocatul sau pacientul şi să îi înţelegi.

Posibilele idei oferite de analogia fantastică şi care să îi facă pe avocaţi să vină la tine ar fi:

- *Alegerea clienţilor.* Oferă o gamă largă de servicii pentru avocaţii preferaţi. Cu cât fac mai mult timp afaceri cu tine, cu atât mai mare va fi numărul de servicii pe care le oferi. De exemplu, ai putea să te asociezi cu un agent de turism pentru a oferi „avocatului preferat" vacanţe cu reducere. De asemenea, ai putea oferi servicii de rezervare gratuite pentru locuri la teatru şi la restaurante celor care încheie contracte mari.
- *Prestigiul.* Recunoaşterea personală este importantă pentru majoritatea avocaţilor. Invită-i să colaboreze cu tine pentru a scrie recenzii de carte, a fi autori, coautori şi consultanţi de marketing.
- *Confortul.* Un motiv pentru care oamenii merg la medic este numărul de resurse medicale concentrate într-un cabinet. Concentrează resursele juridice din biroul tău (cum ar fi cărţi, discuri optice, baze de date, servicii oferite pe Internet, o bibliotecă, jurnale şi tot aşa) pentru a-i motiva pe avocaţi să vină la tine.

Aşa cum solul are nevoie de anumite elemente pentru a fi fertil, aşa cum marinarii lipsiţi de vitamine cer lămâi, tot aşa şi imaginaţia are nevoie de hrană. Analogia fantastică îţi alimentează imaginaţia; îţi permite să mergi prin cosmos păşind sau zburând, sau să stai nemişcat şi să priveşti cum componentele provocării plutesc în jurul tău. Transformă-te într-un observator, ceea ce îţi va permite să te depărtezi de provocarea ta şi să câştigi distanţă fizică şi psihologică. Cât de importantă pare o problemă dacă, de exemplu, o vezi de pe Marte?

REZUMAT

Gândeşte-te la apă. Civilizaţia, aşa cum o ştim noi, este bazată în parte pe apa curentă – oferirea ei, distribuirea, pornirea şi oprirea ei atunci când este nevoie. Întregul sistem a trebuit

să fie bine gândit. O planificare asemănătoare îţi permite să creezi turnuri de apă pentru minte.

„Şerpi cu clopoţei şi trandafiri" este o utilitate, o marfă, un turn de apă pentru minte, un robinet prin care curg imagini şi trăiri atunci când îl roteşti. Însă acest sistem trebuie să se bazeze pe fluiditatea gândurilor tale. Acestea, ca şi apa, nu curg atunci când sunt îngheţate.

CAPITOLUL DOUĂZECI ŞI ŞASE

SUPA DE PIATRĂ

„Când conduci o campanie, fii iute ca vântul; în marş uşor, maiestuos ca pădurea; în atacuri şi jafuri, ca focul; în hotărâre, neclintit ca munţii. De neînţeles ca norii, mişcă-te ca fulgerul."

SUN TZU

Un leu trebuie să fie leu toată viaţa; un câine trebuie să fie câine. Însă o fiinţă umană poate schimba şi jongla cu oricare dintr-un număr uriaş de identităţi diferite; cea pe care o alege în final nu va fi determinată nici de raţiune, nici de înţelepciune, ci de imaginaţie.

Gândeşte-te la rolul pe care îl joacă imaginaţia cerşetorului în următoarea povestire bazată pe o veche fabulă est-europeană.

Vremea se răcise şi copacii prinseseră culoare, roşul şi galbenul strălucind ca şi cum frunzele ar fi înghiţit lumina soarelui de toamnă şi i-ar fi dat drumul încetişor. Câmpurile erau pline de dovleci aurii, de bostani roşcaţi şi de copaci cu mere roşii atât de dulci, că le simţeai aroma.

Hainele cerşetorului desculţ erau rupte, iar părul îi era încâlcit. Simţea mirosul cărnii care se prăjea în casele

sătenilor şi îi lăsa gura apă – nu mai mâncase nimic de două zile. Disperat, a făcut un mic foc la marginea satului, a pus ceaunul pe foc şi în el o piatră. „Să spunem", s-a gândit el, „că din piatra asta ar ieşi o supă delicioasă". S-a aşezat pe o cutie şi şi-a închipuit că făcea, într-adevăr, supă.

Curioşi, săteni au ieşit din curţi şi s-au adunat în jurul focului care pâlpâia. L-au întrebat ce gătea şi el le-a spus despre piatra fermecată care făcea o supă minunată.

– Supa de piatră e şi mai bună când se lasă gerul, le-a zis el.

Sătenii erau fascinaţi de această supă şi au început să vorbească despre mirosul ei încântător. Cerşetorul i-a invitat să ia masa cu el. Bucuroşi, sătenii au spus că îşi vor aduce şi ei mâncărurile lor pentru a însoţi această supa aleasă.

S-au întors cu legume, fructe, curcani, şuncă, ouă şi cârnaţi.

– Acum, să ne rugăm, a zis preotul satului.

Cerşetorul s-a gândit: „Eu mă rog să nu se răcească mâncarea până termini tu". Apoi a început să hăpăie. A mâncat tot ce se putea, ca şi cum ar fi fost ultima lui masă. A spart cu vârful cuţitului patru ouă fierte şi le-a mâncat cu bucăţi întregi de şuncă prăjită. A tăiat două felii de friptură de curcan, le-a vârât în gură, iar apoi a mai îndesat şi nişte cartofi fierţi şi fasole – după care a rupt o bucată mare de pâine, a întins unt pe ea şi a mâncat-o şi pe aceea. Nu părea să bage de seamă că sătenii sorbeau castron după castron din minunata lui supă în timp ce el mânca tot ce îi pica în mână şi, pe deasupra, jumătate de plăcintă de căpşune.

Când a terminat, a rămas câteva clipe ca şi cum ar fi fost năucit. În cele din urmă, şi-a luat piatra şi a plecat. Nici nu s-a uitat în urmă.

Dirijându-şi imaginaţia, cerşetorul a reuşit să creeze iluzia unei supe minunate. Odată ce sătenii s-au convins că era, de fapt, o supă minunată, cerşetorul a putut să se desfete cu hrana lor şi, astfel, şi-a atins scopul de a primi o masă bună. Imaginaţia i-a pus burta la cale. Imaginaţia poate pune burta afacerii tale la cale dacă doar întrebi: „Ce-ar fi dacă...?" şi „Să presupunem că...".

E.L. Doctorow a povestit despre un blocaj care îl împiedica să scrie şi care a durat trei luni. Era înnebunit după idei. Într-o zi, se uita absent la tapet şi s-a întrebat despre vechimea acestuia

și, apoi, despre vechimea casei. A urmărit acest gând și a descoperit că aceasta fusese construită la începutul anilor 1900. „Să presupunem că", s-a gândit el, „m-aș putea întoarce în timpurile în care a fost construită casa mea."

Și-a imaginat acest lucru. Imaginația l-a purtat înapoi în timp, la începutul anilor 1900, iar el a început să scrie uimitorul roman *Ragtime*, care recreează cu o autenticitate uluitoare toate privelиștile, sunetele, aromele și emoțiile din vremurile în care a fost construită casa lui. „Să presupunem că" a creat un bestseller.

Doctorow a descoperit ceea ce Einstein știa, anume că totul se poate întâmpla atunci când singura limită este imaginația. Einstein a descoperit unele dintre teoriile lui de început speculând. „Să presupunem că obiectele se pot afla în mișcare și în repaus în același timp." S-a întrebat: „Ce ar însemna asta?".

Privește cele patru săgeți.

Să presupunem că săgețile sunt albe și fundalul negru. Când îți imaginezi săgețile negre, devin la fel de reale ca și albul. Sentimentul pe care îl ai despre săgeți este acum produsul imaginației tale.

Imaginația înseamnă tot ce ai trăit vreodată. Pătrunde atât de mult în condiția umană, încât multor oameni li se pare că nu au imaginație. Totuși, imaginația este punctul central al fiecărei percepții umane. Simțul timpului, al spațiului și al istoriei, al planificării pentru ziua de mâine, toate sunt produse ale imaginației tale. Fără ea, ai fi la fel de inconștient de ceea ce te înconjoară pe cât este peștele de apă.

A pune întrebarea „Ce-ar fi dacă...?" este un mod bun de a învăța să-ți dirijezi imaginația către un scop anume. Această tehnică face ca sinele tău să se relaxeze, iar voioșia ideilor pe care le generează îl vor relaxa și mai mult.

Ce-ar fi dacă atitudinile tale despre sex și mâncare ar fi inversate între ele? Oare ar însemna că oamenii ar întreține relații sexuale în public, în restaurante, în timp ce localurile pentru sex rapid ar împestrița peisajul? Oamenii nu ar mai mânca niciodată în public, iar copiii ar fi învățați să nu spună „cuțit" sau „furculiță". Oare toate mesele ar fi luate în spatele ușilor închise și ar putea exista cinematografe pentru „filme alimentare" frecventate de „perverși" care ar introduce în sălile de cinematograf mâncăruri ascunse sub paltoane?

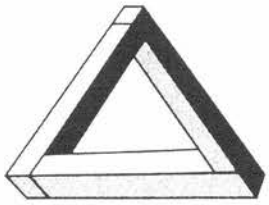
Cele mai multe mijloace de producere a umorului folosesc posibilități imaginative pentru a crea noi moduri de înțelegere.

De exemplu, iată povestea texanului lăudăros care îşi petrece vacanţa în Maine. Texanul, vizitând o mică fermă, explică faptul că acasă, la ranchul său, poate să meargă o zi întreagă cu maşina fără să iasă de pe proprietatea lui. Fermierul din Maine stă o clipă să rumege acest gând, se scobeşte în dinţi şi răspunde: „Mda. Am avut şi eu odată o maşină aşa proastă."

În punctul povestirii în care cele două direcţii de gândire (proprietatea şi maşinile) se întâlnesc, imaginaţia fermierului creează o nouă percepţie a evenimentelor urmărind direcţia cel mai puţin evidentă. Întrebând „Ce-ar fi dacă...?" te împinge spre ceva nou. În gluma de mai sus am creat ceva amuzant. În afaceri poţi crea ceva profund.

Desenul de mai jos este cunoscut psihologilor drept triunghiul Penrose. Dacă urmăreşti suprafaţa albă, ea pare să meargă de la a fi pe partea exterioară a unui triunghi tridimensional la a fi pe partea interioară. Figura geometrică tridimensională este imposibilă, nu poate exista.

Ca şi triunghiul, geniul individual provine uneori din momente de ficţiune totală care oferă o rază de înţelegere ce conduce la o soluţie inovatoare. Pentru a obţine acea rază de înţelegere, trebuie să îţi asumi riscul imaginaţiei, să abandonezi modurile obişnuite de a privi lucrurile, să depăşeşti posibilul şi să



atingi imposibilul.

Mai jos se află câteva exemple de întrebări generale care stimulează imaginaţia:

- Ce-ar fi dacă ai avea ochi şi în faţă şi în spate?
- Ce-ar fi dacă oamenii n-ar muri niciodată? Cum ar afecta acest lucru vieţile noastre personale, religioase şi de afaceri?
- Ce-ar fi dacă la fiecare cinci ani ai suferi o schimbare de sex naturală (dacă eşti bărbat, devii femeie; dacă eşti femeie, devii bărbat)?
- Ce-ar fi dacă, brusc, copacii ar începe să producă mari can-

tităţi de petrol?

- Ce-ar fi dacă oamenii ar dormi câte douăzeci şi trei de ore pe zi şi ar fi treji doar o oră?
- Ce-ar fi dacă fiecare om care munceşte ar fi obligat să adopte un om al străzii şi să aibă grijă toată viaţa de acea persoană?
- Ce-ar fi dacă moda ar dispărea şi toată lumea, indiferent de situaţia socială sau de ocupaţie ar fi obligată să poarte aceeaşi uniformă?
- Ce-ar fi dacă pe măsură ce ai îmbătrâni ai deveni mai frumos şi mai inteligent?
- Ce-ar fi dacă disputele internaţionale ar fi încheiate oferind victoria ţării care ar face lumea să râdă cel mai mult?
- Ce-ar fi dacă am avea organele genitale pe frunte?
- Ce-ar fi dacă am putea mânca nori la micul-dejun?

După ce îţi pui aceste întrebări, încearcă să răspunzi. Ce-ar fi dacă ar fi creată o pastilă care să elimine prejudecata şi bigotismul în toate formele lor? Cum ar afecta acest lucru o emisiune de televiziune? Ce s-ar întâmpla cu toate organizaţiile non-guvernamentale? Oare un fel de nouă ură ar înlocui fanatismul; de exemplu, oare oamenii ar începe să aibă prejudecăţi faţă de câini sau de stejari? Oare instituţiile noastre politice s-ar schimba? Oare sistemul judecătoresc s-ar îmbunătăţi? Oare viaţa ar fi mai bună şi, dacă da, cum? Oare politica internaţională ar deveni mai puţin tensionată?

În încercarea de a răspunde la aceste întrebări, vei afla că descoperi noi moduri de înţelegere care te pot conduce la noi idei. Să presupunem că întrebarea noastră este: „Ce-ar fi dacă oamenii, asemenea sconcşilor, ar putea să îşi gonească atacatorii prin miros?". Încercarea de a găsi un răspuns inspiră o idee: prinde o capsulă din plastic ce conţine ulei de sconcs artificial de hainele unei persoane. Dacă aceasta este atacată, apasă pe capsulă pentru a emana un miros atât de puternic, încât goneşte atacatorul. Un deodorant concentrat poate fi folosit pentru a neutraliza mirosul după ce atacatorul a fugit.

Jucând zilnic jocuri cu „Ce-ar fi dacă...?" vei scăpa de plictiseală şi vei putea conecta gânduri şi experienţe care până atunci nu aveau legătură.

„Ce-ar fi dacă ai putea slăbi scriind pe hârtie numărul de kilograme de care vrei să scapi?".

Ideea: O simulare pe calculator care să îi motiveze pe cei care ţin regim arătându-le cum vor arăta după ce vor slăbi cinci sau zece kilograme.

Odată ce ai înţeles cum să o dirijezi, imaginaţia ta va deveni o realitate palpabilă şi inevitabilă în loc de o scăpare din realitatea aspră.

ALGORITM

Cel mai uşor mod de a începe este să spui: „Am nevoie de idei noi şi ingenioase pentru a-mi rezolva provocarea. Îmi voi întrerupe judecata şi voi vedea ce idei libere şi uşoare pot să găsesc. Nu contează cât de ciudate sau de neconvenţionale sunt, căci nimeni nu trebuie să ştie despre ele". Permite-ţi libertatea de a conceptualiza fără să-ţi judeci ideile în termenii lumii reale.

1. *Formulează-ţi provocarea.* O dilemă de mediu este cum să scapi de vechile vase de toaletă din porţelan care sunt aruncate în gropile de gunoi deja pline. Provocarea noastră este: „În ce moduri am putea scăpa de vasele de toaletă?".
2. *Fă o listă cu cât mai multe scenarii „Ce-ar fi dacă...?" poţi.* Un scenariu este: Ce-ar fi dacă am arunca toate vasele de toaletă vechi în ocean?
3. *Încearcă să răspunzi întrebărilor ridicate de aceste scenarii.* Scaunele de toaletă ar fi nişte recifuri ideale pentru peşti. Din punctul de vedere al peştilor, obiectele din porţelan sunt la fel de bune ca piatra – sunt doar nişte lucruri cu forme ciudate, cu o grămadă de locuri în care peştii se pot ascunde. Scaunele de toaletă ar fi bune pentru recifuri chiar din motivul pentru care nu sunt bune în gropile de gunoi. Rezistă, practic, pe veci.

Pentru a găsi soluţii radicale la problemele vechi, este important să faci saltul imaginar de a produce o imagine sau o metaforă pe care să o poţi prinde şi modela într-o nouă idee. De exemplu, închipuie-ţi că deţii o companie care produce televizoare într-o ţară în care doar cei bogaţi îşi pot permite unul. Aparatele tale sunt depăşite pe piaţa locală de către întreaga concurenţă şi îţi lipsesc resursele pentru a-ţi face reclamă la nivel naţional. Ce faci?

Matsushita s-a confruntat cu această problemă la începutul anilor 1950. Erau întrecuţi şi depăşiţi aproape de fiecare competitor, în Japonia şi în lume. Directorii, ca şi toţi ceilalţi, ştiau că televiziunea era „prea scumpă pentru japonezi". În 1955, preşedintele companiei Toshiba a spus: „Japonia este prea săracă pentru a-şi permite un asemenea lux". Atunci Toshiba şi Hitachi făceau aparate mai bune, însă le expuneau doar în Ginza, în Tokyo, şi în marile magazine, spunându-i clar japonezului obişnuit că acest produs nu era pentru el.

Directorul naţional de vânzări de la Matsushita a spus: „Ce-ar fi dacă fermierii japonezi ar fi bogaţi şi şi-ar permite să aibă un televizor?" Şi a început să alcătuiască un plan de vânzări bazat pe această fantezie. Agenţii lui de vânzări au vândut televizoare din uşă în uşă fermierilor săraci, ceva ce nimeni nu mai făcuse în Japonia cu lucruri mai scumpe decât pânza şi şorţurile. Fermierii japonezi nu-şi puteau permite aparatele, dar, cu toate acestea, le cumpărau. Aceştia doreau să aibă acces la lumea înconjurătoare şi erau dispuşi să facă sacrificii incredibile pentru a-l obţine.

Imaginaţia dirijată se concentrează asupra felului în care să rezolvi o problemă în loc să se întrebe dacă problema poate fi rezolvată. Odată ce directorul de vânzări şi-a imaginat că fermierii reprezintă o piaţă, a început să pună acest lucru în practică. Astăzi, Matsushita este cunoscută mai bine după numele mărcii – Panasonic.

Lecţia: În ţara strugurilor uscaţi, imaginaţia poate încorona o stafidă.

Să presupunem că deţii o companie şi că provocarea ta este: „În ce moduri pot creşte vânzările?". Vezi câte situaţii „Ce-ar fi dacă...?" poţi crea. Acestea sunt ale mele:

- Ce-ar fi dacă vânzările făcute de agenţi care merg la cumpărător ar fi interzise de stat, iar eu ar trebui să găsesc moduri de a-i face pe clienţi să vină la mine şi să ceară să cumpere?
- Ce-ar fi dacă aş vinde un telefon unui călugăr care a făcut jurământul tăcerii? Acesta trebuie să respecte cu stricteţe regula de a nu vorbi, dar poate da din cap afirmativ la încheierea vânzării. Cum l-aş vinde?
- Ce-ar fi dacă ar trebui să fac vânzările pentru un an în opt ore?
- Ce-ar fi dacă aş putea să citesc gândurile clientului înainte de a intra în biroul lui?

- Ce-ar fi dacă aş putea dresa câini care să îmi vândă produsele?
- Ce-ar fi dacă ar trebui să folosesc un număr fix de cuvinte în prezentările de afaceri? De exemplu, nu mai mult sau mai puţin de patruzeci şi cinci de cuvinte.
- Ce-ar fi dacă toate produsele, bunurile şi serviciile ar avea acelaşi preţ? O maşină ar costa cât un creion, o casă cât o chiflă şi tot aşa?
- Ce-ar fi dacă n-aş putea vorbi? Cum aş vinde?

Să lucrăm cu: „Ce-ar fi dacă aş putea dresa câini care să îmi vândă produsele?". Care sunt caracteristicile câinilor şi cum se poate stabili o legătură între ei şi vânzări?

Caracteristicile câinilor includ: îi dresezi folosind tehnici repetitive şi mici recompense pentru comportament bun; câinii latră când sunt ameninţaţi; sunt credincioşi, îşi apără teritoriul, sunt iubitori şi dornici să facă pe plac. Câinii îngroapă oase şi aleargă pisici. Unii oameni se tem de câini.

Ce legături poţi să stabileşti între caracteristicile unui câine şi cele ale vânzării? Ce idei îţi inspiră această întrebare: „Ce-ar fi dacă..."? Ce-ar fi dacă aceste animale ar putea vinde?

Posibile direcţii de speculaţie:

- *Câinii sunt recompensaţi pentru comportarea bună cu mici premii.* Creează un plan de stimulente care oferă o recompensă imediată la încheierea unei vânzări. Plăteşte comisioanele, sau o parte din ele, imediat.
- *Câinii latră când sunt ameninţaţi.* Dezvoltă un sistem de avertizare din timp pentru a ne anunţa în legătură cu bunurile sau serviciile defecte despre care agenţii de vânzări află de la clienţi. Recompensează agenţii de vânzări care găsesc noi probleme.
- *Câinii sunt credincioşi.* Creează loialitate printre agenţii de vânzări lăudându-i în public pe angajaţi pentru performanţele bune şi constante. Oferă simboluri tangibile ale recunoaşterii. Recompensează clienţii loiali cu daruri surpriză şi/sau reduceri.
- *Câinii îşi apără teritoriul.* Redefineşte politica pe care o are compania pentru a permite mai multă autonomie agenţilor de vânzări în teritoriul lor. Agentul de vânzări ia toate deciziile privind acel teritoriu şi îl conduce ca şi cum i-ar aparţine. Implică agenţii de vânzări în fiecare decizie care afectează teritoriul.

- *Câinii sunt iubitori și dornici să facă pe plac.* Dezvoltă o campanie orientată spre client. Creează un sistem în care periodic le dai telefon clienților după câte o vânzare pentru a afla ce mai fac și dacă îi mai poți ajuta cu ceva. Trimite-i fiecărui client o felicitare scrisă de tine cu ocazia zilei lui de naștere.
- *Câinii îngroapă oase.* Creează un pachet de opțiuni cu beneficii ascunse care sunt declanșate pe parcursul anului. Gândește-te la un plan de comisioane pentru vânzări care introduce câte o parte a fiecărui comision într-un program de economii și de unde agenții de vânzări pot face extrageri mai târziu.
- *Câinii aleargă pisici.* Dezvoltă un program de dresaj care se concentrează pe identificarea și depășirea agresivă a obiecțiilor în timpul prezentărilor de afaceri. Educă-te pe tine și pe alții să vă bucurați de identificarea și de rezolvarea obiecțiilor. Notează obiecțiile și ține un scor al obiecțiilor „prinse". Fă un concurs și vezi cine prinde și depășește cele mai multe obiecții în timpul săptămânii.
- *Unii oameni se tem de câini.* Această frică scade odată ce persoana își dă seama că animalul este prietenos. Creează un premiu util pentru a-l oferi clienților drept cadou sau ca un gest de bunăvoință atunci când îi abordezi pe nepregătite. Deosebește-te de alți agenți de vânzări stabilind o relație prietenească între tine și client înainte de a te concentra asupra vânzării. Transformă-te în cel care îi rezolvă clientului problemele.

Cu ani în urmă, președintele unei companii farmaceutice elvețiene a spus cu amărăciune: „Ce-ar fi dacă potențialii noștri clienți ar fi câini? Ne-ar fi mai bine?". Lunile au trecut și el a observat că unele dintre comenzile de antibiotice veneau de la veterinari. În urma unei cercetări de piață, a aflat că veterinarii descoperiseră că unele dintre antibioticele pentru oameni erau eficiente și pentru animale, însă companiile care le creau refuzau să le furnizeze veterinarilor. Nu le plăcea să fie nevoite să le reambaleze și să schimbe concentrația medicamentelor pentru a se potrivi animalelor. În plus, cele mai multe credeau că era o utilizare greșită a unui medicament nobil și se simțeau rușinate să știe că substanțele lor erau folosite pentru animale.

Compania elvețiană i-a abordat pe ceilalți producători și a obținut licențele de a folosi medicamentele acestora pe animale. De atunci, medicamentele umane au fost supuse presiunii prețului

şi a reglementărilor, făcând ca medicina veterinară să devină cel mai profitabil segment al industriei farmaceutice. Compania care culege profiturile este cea care s-a întrebat ce ar fi fost dacă potenţialii clienţi ar fi fost câini. Astăzi, compania elveţiană este lider mondial în medicina veterinară, deşi nu a creat nici măcar un medicament.

REZUMAT

Îţi asumi riscuri creative punând întrebări creative. Spencer Silver şi-a asumat un risc creativ în cazul carneţelelor Post-it de la 3M. El a descoperit substanţa lipicioasă care, în cele din urmă, a fost aplicată carneţelelor şi s-a plimbat prin 3M vreme de cinci ani, spunând: „Ce-ar fi dacă am folosi-o pentru asta?" sau „Ce-ar fi dacă am folosi-o pentru aia?". În final, a atras atenţia persoanei potrivite, Arthur Fry, şi lipiciul lui Silver, lipiciul pe care nimeni nu îl dorea, a ajuns cunoscut în întreaga lume.

Percy Spencer a fost altă persoană care putea vedea întrebările „Ce-ar fi dacă...". În 1943, în timp ce rătăcea prin Raytheon, a descoperit că, stând în faţa unui aparat cu microunde, i se topise o bomboană în buzunar. Făcând mai multe experimente, a descoperit că microundele puteau găti floricele de porumb. Când a terminat, a schimbat obiceiurile alimentare ale americanilor.

Unii oameni transformă soarele într-un punct galben, în timp ce alţii, ca Silver şi Spencer, se pot uita la o pată de muştar şi să vadă soarele.

CAPITOLUL DOUĂZECI ȘI ȘAPTE

ADEVĂR ȘI MINCIUNĂ

„Soarele răsare și, în aceeași zi, nu răsare."

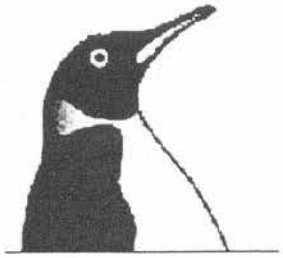
SUN TZU

Un om din Creta a afirmat că toți cretanii sunt mincinoși. A mințit sau a spus adevărul? Dacă a spus adevărul, atunci trebuie să fie un mincinos, ceea ce înseamnă că afirmația lui e falsă și că toți cretanii spun adevărul. Dar dacă a mințit și toți cretanii spun adevărul, atunci afirmația lui este adevărată, ceea ce înseamnă că sunt, de fapt, mincinoși. Cu alte cuvinte, dacă a spus adevărul, atunci a mințit și dacă a mințit, a spus adevărul. Afirmația este, în mod paradoxal, atât adevărată, cât și falsă.

Acest paradox ne face să ne simțim nesiguri și confuzi pentru că suntem învățați să păstrăm lucrurile separate și să gândim în termeni de cauză și efect. În timp ce scriu aceste lucruri, mă uit la o coroniță de flori. Într-o coroniță, nici o floare nu este cauza alteia; totuși, împreună, ele formează coronița. Care este cauza creșterii ghindei? Stejarul care va deveni? Ceea ce se întâmplă acum provoacă ceea ce se va petrece în viitor? Și, în același timp, ceea ce s-a întâmplat în trecut este cauza a ceea ce se petrece acum? Dacă da, atunci un mare număr de lucruri circulare provoacă, de fapt, ce se petrece acum. În acest caz, totul provoacă orice altceva într-un mod dinamic și circular, nu static și liniar.

A gândi în termeni de contradicții și de paradoxuri este garanția creativității. În medicină, Louis Pasteur a descoperit principiul imunologiei observând că unii pui infectați supraviețuiau unui bacil de holeră. Când puilor infectați și celor neinfectați le era inoculată o nouă cultură virală, cei neinfectați mureau, iar cei infectați supraviețuiau. Supraviețuitorii erau, în același timp, infectați și neinfectați. Descoperirea că boala ar putea funcționa, paradoxal, pentru a preveni îmbolnăvirea a salvat milioane de vieți în decursul timpului.

Mai jos este o ilustraţie a unui pinguin. Este, de asemenea, şi ilustraţia unui iepure. Cum se poate ca o imagine să reprezinte două animale? Este o contradicţie. Pinguinul stă cu faţa spre dreapta, iar iepurele, spre stânga. Cu puţin exerciţiu poţi, paradoxal, să vezi ambele imagini separat şi, de asemenea, simultan.



Imaginea pinguinului şi a iepurelui existând în acelaşi spaţiu este o contradicţie vizuală.

A-ţi închipui că două idei, concepte sau imagini contradictorii sau opuse există simultan sfidează logica. Este un tip de conceptualizare în care procesele de gândire transced logica obişnuită. Dacă pui la un loc două lucruri opuse, mintea îţi trece la alt nivel. Suspendarea logicii permite existenţa unei inteligenţe dincolo de gândire pentru a acţiona şi a crea o nouă formă. Amestecul opuselor creează condiţiile pentru ca un nou punct de vedere să se elibereze din mintea ta.

Rezultatele ambivalenţei şi incongruenţei sunt tolerate de oamenii creativi. De exemplu, închipuie-ţi că eşti un om de succes şi un ratat în acelaşi timp. Ambivalenţa schimbă felul în care simţim şi privim şi face posibil un proces de gândire diferit. Paradoxul succesului şi al eşecului poate inspira ideea de a învăţa să dai greş pe drumul spre succes. Un exemplu este Thomas Edison. Asistentul său l-a întrebat de ce insista să încerce să perfecţioneze filamentul becului după ce eşuase de cinci mii de ori. Edison a spus că nu înţelege cuvântul *eşec*. „Am descoperit cinci mii de lucruri care nu merg", a zis el.

Pentru a gândi în termeni de opuse simultane, converteşte-ţi subiectul într-un paradox şi apoi găseşte o analogie folositoare. Să presupunem că vrei să faci o grămadă de bani. Opusul acestui lucru ar putea fi că îţi lipseşte ambiţia. Paradoxul este că vrei să faci bani, dar eşti prea leneş pentru a face prea multe în acest scop. Apoi, găseşti analogia care conţine esenţa paradoxului, de exemplu: „Vreau un bec, dar care să nu folosească energia electrică". Soluţia la analogie este să foloseşti energia naturală

oferită de soare. În final, aplici acest principiu problemei tale originale „cum să faci bani când eşti prea leneş să munceşti". O soluţie este să îţi faci o vacanţă într-un loc exotic şi să scrii o carte de călătorii.

PARADOXUL LUI EINSTEIN

Teoria relativităţii restrânse a lui Albert Einstein spunea că timpul şi spaţiul nu sunt absolute. El dorea să îşi „generalizeze" teoria pentru a introduce în ea şi teoria gravitaţiei a lui Newton.

Problemă. Ideea principală a teoriei relativităţii este că gravitaţia care trage într-o direcţie este complet echivalentă cu acceleraţia în direcţia opusă. Un ascensor care accelerează în sus te face să te simţi exact cum face gravitaţia care te împinge în jos.

Paradox. Contradicţia era cum se poate ca un obiect să fie în mişcare şi în repaus în acelaşi timp?

Esenţă. Se mişcă în timp ce stă.

Analogie. Pentru a înţelege mai bine natura paradoxului, Einstein a construit o analogie care să reflecte esenţa acestuia. Un observator, a propus Einstein, care sare de pe acoperişul unei case şi, în acelaşi timp, dă drumul unui obiect va descoperi că obiectul va rămâne, relativ la observator, într-o stare de repaus. Einstein a înţeles că un observator care sare de pe acoperişul unei case nu va găsi în jurul lui nici o dovadă a unui câmp gravitaţional. Această absenţă aparentă apare chiar dacă gravitaţia provoacă acceleraţia căderii observatorului.

Trăsătură unică. Trăsătura unică a acestei analogii este aceea că aparenta absenţă a câmpului gravitaţional apare chiar dacă gravitaţia provoacă acceleraţia căderii observatorului. Aceasta este analogia despre care Einstein a spus că a fost cel mai fericit gând din viaţa lui, deoarece conţine principiul mai larg al relativităţii generale.

Echivalent. Această analogie şi trăsătura ei unică au inspirat ideea echivalentă conform căreia gravitaţia, ca şi mişcarea, poate afecta intervalele de timp şi spaţiu.

Idee nouă. Aceasta a inspirat teoria relativităţii generale a lui Einstein.

Acest tip de gândire paradoxală se mai numeşte şi gândire ianusiană, după Ianus, zeul roman cu două feţe. Presupune crearea unui paradox sau a unei contradicţii acceptând că două idei opuse sunt adevărate. Iată câteva exemple pentru afaceri:

- Condu urmând.
- Câştigă pierzând.

- Acceptă riscuri, dar fii conservator.
- Caută diversitate, dar construieşte o imagine comună.
- Încurajează creativitatea, dar fii practic.
- Construieşte o echipă unită, dar acceptă conflictul.
- Stabileşte scopuri realiste, dar provocatoare.
- Răsplăteşte efortul echipei, dar creează un climat de înaltă performanţă pentru indivizi.

Gândeşte-te la paradoxul care ar putea fi enunţat astfel: „Cea mai bună formă de control este aceea de a nu acţiona". Legendarul fondator al Wal-Mart, Sam Walton, a fost un exemplu viu al acestei contradicţii. De obicei, Walton era în biroul său doar vinerea şi sâmbăta până la prânz, însă Wal-Mart era considerată una dintre cele mai dur conduse organizaţii din industria de vânzări cu amănuntul.

Odată, cineva l-a întrebat pe Walton cum se putea să conducă Wal-Mart când mai mult lipsea de la birou. El a răspuns simplu, spunând că acesta era singurul mod de a conduce o organizaţie orientată spre client. De luni până joi îşi petrecea timpul pe teren, interacţionând direct cu clienţii şi cu angajaţii şi văzând ce pregătea concurenţa. De fapt, din acelaşi motiv, în timpul vieţii sale, magazinele Wal-Mart erau construite fără un birou pentru directorul de magazin. Treaba directorului era să stea cu clienţii şi cu angajaţii.

ALGORITM

1. *Problemă.* Un preşedinte de companie a observat că atunci când compania lui de tehnologie de vârf era mică, oamenii se întâlneau adesea spontan şi neoficial. Din aceste întâlniri apăreau cele mai bune idei. Odată cu dezvoltarea rapidă a companiei, aceste şedinţe neoficiale (şi numărul ideilor bune) au scăzut. A încercat modurile obişnuite de a stimula creativitatea (întâlniri, cine, petreceri, mese rotunde etc.), dar acestea nu produceau idei noi. Preşedintele dorea să recreeze mediul de creativitate spontană.
2. *Paradox.* Transformă problema într-un paradox. Unul dintre lucrurile care îi deosebeşte pe oamenii creativi de cei obişnuiţi este faptul că tolerează opusele. De exemplu, fizicianul Niels Bohr a fost încântat atunci când a descoperit paradoxul că lumina este o particulă şi o undă. Această contradicţie a condus la principiul complementarităţii, care i-a adus premiul Nobel. Întrebarea care

trebuie pusă: „Care este opusul sau contradicția problemei?". Apoi, imaginează-ți că ambele există în același timp.

Exemplu: Paradoxul situației în care se afla compania era că dacă întrunirile nu aveau loc spontan, nu produceau idei noi.

3. *Esență*. Care este esența problemei? Rezumă esența într-un titlu de carte care surprinde natura și contradicția problemei. Reducând paradoxul la un titlu de carte îți ușurează munca și înțelegerea ei, cum ar fi:
   - Țintă de vânzări: *Dorință concentrată*
   - Angajați de niveluri diferite: *Confuzie echilibrată*
   - Cicluri sezoniere de vânzări: *Pauze legate*
   - Mijloace contraceptive: *Intermitență de încredere*
   - Natură: *Impetuozitate rațională*

   Exemplu: În exemplul nostru, președintele companiei a rezumat paradoxul său în titlul de carte: *Adunări neorganizate*.

4. *Analogie*. Găsește o analogie care să reflecte esența paradoxului. Gândește-te la cât mai multe analogii poți și alege-o pe cea mai potrivită.

   Exemplu: Președintele nostru a găsit o analogie potrivită în natură. S-a gândit la pescăruși, care sunt păsări ce se hrănesc cu stârvuri, foarte dezorganizate, dar supraviețuitori eficienți.

5. *Trăsătură unică*. Care este trăsătura sau activitatea unică a acestei analogii? Ideile creative implică adesea să iei trăsături unice de la un subiect și să le aplici altuia.

   Exemplu: În exemplul nostru, președintele a hotărât că trăsătura unică a analogiei sale este *hrănitul cu stârvuri*. Pescărușii se adună pentru o masă câștigată ușor atunci când pescarii aruncă înapoi în apă peștele nedorit sau bucăți de pește.

6. *Echivalent*. Folosește un echivalent pentru această trăsătură unică în scopul de a căpăta noi perspective.

   Exemplu: Echivalentul acestei trăsături unice ar putea fi cel de a-i face pe oameni să se adune pentru mese copioase la prețuri avantajoase.

7. *Idee nouă*. Compania va servi mâncare aleasă ieftină la cantina proprie. Subvenționând prețul mâncării, președintele

încurajează angajaţii să se adune acolo (asemenea pescăruşilor atraşi de hrana gratuită oferită de pescari) pentru a se întâlni neoficial, a socializa şi a face schimb de idei.

W.J.J. Gordon a folosit această strategie pentru a dezvolta chips-urile de cartofi Pringles. Problema era de a crea un nou fel de chipsuri de cartofi şi de ambalaj care să permită o ambalare mai eficientă, fără a fi nevoie să umpli punga mai mult cu aer decât cu chipsuri. Paradoxul era un chips compact care să nu se distrugă. „Titlul cărţii" care capta esenţa paradoxului a fost *Indestructibilitate compactă*.

Analogia cu care au lucrat a fost strângerea frunzelor toamna. Este greu să încerci să bagi frunze uscate într-un sac din plastic. Dar când frunzele sunt umede (trăsătura unică), sunt moi şi li se poate da o formă. O frunză udă preia forma celei de lângă ea, lăsând puţin aer între ele. Udând şi dând o formă făinii de cartof uscate, problema ambalării a fost rezolvată şi Pringles s-a lansat.

Cu ani în urmă, am ţinut un seminar cu un grup de ingineri care lucrau într-o turnătorie unde piesele metalice turnate erau curăţate prin sablare. Foloseau nisip pentru a curăţa piesele, dar nisipul intră în cavităţi, care consumă timp şi bani pentru a fi curăţate. Paradoxul este acela că particulele trebuie să fie *dure* pentru a curăţa piesele şi, în acelaşi timp, *nu prea dure*, pentru a fi îndepărtate cu uşurinţă. „Titlul cărţii" pe care l-au folosit pentru a descrie esenţa problemei a fost *Duritate care dispare*. Aceasta i-a făcut să se gândească la *gheaţă* ca la o analogie. Trăsătura unică a gheţii este că se *topeşte*. Soluţia problemei a fost să facă particulele din dioxidul de carbon solid. Particulele dure curăţă piesele metalice şi, mai târziu, se transformă în gaz şi se evaporă.

Gândirea paradoxală este un proces de gândire brută care ignoră regulile obişnuite ale gândirii logice comune. Este ca lumina, în care caracteristicile de undă şi de particulă sunt două faţete ale unui lucru a cărui natură nu poate fi explicată logic. Lumina pare să fie atât continuă, cât şi intermitentă, dar experimentele arată că nu este nici continuă, nici intermitentă. Dar, la un nivel ce depăşeşte logica, ştim că există o unitate la care se aplică opusele – un „ambele/şi" în loc de „fiecare/sau".

AFACERILE SOCIALE

Gândeşte-te la două concepte antagonice: unul aduce bani, celălalt face bine societăţii. În loc de „fiecare/sau" foloseşte „ambele/şi" pentru a crea un nou concept de afaceri.

Problemă: Cum să integrezi afacerea în activismul social.

Paradox: Sectoarele de afaceri şi de activism social sunt separate şi au scopuri diferite. Sectorul de afaceri urmăreşte profitul. Activismul social urmăreşte binele societăţii.

Esenţă: Afaceri sociale

Analogie: Ordinul catolic al călugărilor iezuiţi, singura organizaţie de sprijin global cu adevărat eficientă.

Trăsătură unică: Iezuiţii au un lanţ de valori hibrid în care combină munca pentru biserică şi munca pentru oameni. Când află o soluţie novatoare pentru o problemă într-o parte a lumii, ei o aplică problemelor din alta.

Echivalent: Echivalentul acestei trăsături unice ar putea fi să integrezi activismul social în afaceri. Afacerea ar fi „biserica", iar activismul social ar fi „munca pentru oameni" – de fapt, o schimbare de valori hibridă în parteneriatele sociale dintre afaceri şi antreprenorii sociali.

Idee nouă: Creează o organizaţie care să unească inovaţii similare pentru a le amplifica impactul şi prezintă ideile în moduri care să le ducă de la nivelul local la cel global.

Un exemplu este Cemex, marele producător mexican de ciment. Acesta a inventat un plan care încurajează familiile din mahalalele oraşelor să economisească ciment pentru a-şi extinde casele, apoi le oferă servicii de specialitate la preţuri reduse. Activiştilor sociali le place acest program, deoarece promite să scadă nivelul de violenţă în familie provocat de suprapopulare. Şi, în principiu, este minunat pentru Cemex, deoarece creează o nouă piaţă pentru produsul lor.

Cemex a făcut un parteneriat cu activiştii în lupta anti-SIDA care creaseră o reţea asemănătoare cu Mary Kay pentru a oferi educaţie sexuală şi de prevenire a SIDA pe tot întinsul Mexicului. Strategia lor implica folosirea sistemului de distribuţie deja existent al activiştilor anti-SIDA, plătind comisioane celor care fac educaţie sexuală pentru a le trimite clienţi pentru ciment. Parteneriatul le permite activiştilor să îmbunătăţească nivelul de trai al multor oameni în timp ce creează noi variante de a genera bani pentru proiecte.

Cemex doreşte să se alieze cu reţele asemănătoare de activişti sociali pentru a distribui ciment în Mexic şi peste tot, în timp ce activiştii anti-SIDA doresc să îşi folosească reţeaua pentru a-i ajuta la promovarea altor produse care să îmbunătăţească nivelul de trai şi să genereze venituri pentru cauza lor.

Dar Um Jeito

Dar um jeito este o expresie din Brazilia care, tradusă liber, înseamnă: „nici o problemă nu este de nerezolvat şi nici o barieră de netrecut". Aceasta este atitudinea pe care dr. Randas Batista din Curtiba, Brazilia, a adoptat-o atunci când avea mulţi pacienţi care mureau de inimă. Când inima este slăbită de preinfarcturi, încearcă să compenseze acest lucru întinzându-şi muşchii pentru a o ajuta să bată, mărindu-se astfel. Dar, pe măsură ce ventriculul stâng al inimii se măreşte, devine mai puţin eficient în pomparea sângelui în corp.

Doctorului Batista îi lipseau resursele necesare pentru tratamentele standard americane ale acestei boli – terapia medicamentoasă şi transplantul de inimă – aşa că a găsit o măsură radicală. Soluţia lui a fost de a tăia părţi din inimă pentru a o face mai mică. Dr. Batista şi-a descris soluţia ca fiind paradoxală, deoarece tai o parte din inimă pentru a o face mai puternică. Chirurgii din toată lumea învaţă noi lecţii din procedura dr. Batista.

Rezumat

Gândeşte-te la contradicţia oglinzii: de ce oglinda pare să inverseze partea stângă cu cea dreaptă, dar nu şi susul cu josul? Adică, de ce literele dintr-o carte sunt pe dos, dar nu şi cu capul în jos şi de ce mâna ta stângă corespunde dreptei şi invers? Când ne uităm în oglindă, ne închipuim că suntem întorşi de la stânga la dreapta, ca şi cum am fi mers în spatele unei oglinzi pentru a ne privi de acolo. Această perspectivă convenţională este motivul pentru care nu ne putem explica tot ce se întâmplă cu o oglindă.

Pentru a înţelege oglinda, trebuie să inversezi psihologic modul în care îţi percepi imaginea. Închipuie-ţi că nasul şi ceafa îţi sunt schimbate între ele: dacă nasul tău este îndreptat spre nord, cel al dublurii tale se îndreaptă spre sud. Problema este pe axa care trece prin oglindă. Trebuie să îţi închipui că eşti inversat sau „zdrobit" de la spate spre faţă. Stai în faţa oglinzii cu o mână înspre est şi cu una înspre vest. Dă din mâna dinspre est. Imaginea din oglindă dă din mâna ei dinspre est. Mâna ei dinspre vest rămâne spre vest. Capul ei este sus, iar picioarele jos. Odată ce te uiţi la oglindă cu această perspectivă paradoxală, înţelegi axa oglinzii.

Inversarea psihologică a modului în care ne percepem imaginea ne ajută să înţelegem oglinda. În acelaşi fel, a gândi paradoxal poate duce la o nouă perspectivă sau la o idee răsunătoare.

CAPITOLUL DOUĂZECI ȘI OPT

PEISAJUL DE VIS

„Măiestria supremă stă în a elimina apărarea inamicului fără luptă."

SUN TZU

Visele sunt o sursă bogată de idei, deoarece conţin adesea combinaţii şi rearanjări ale obiectelor, provocărilor şi evenimentelor pe care ar fi aproape imposibil să le găseşti în timp ce eşti treaz. Ideile sclipesc în vise ca farul bicicletei în ceaţă.

Multe vise sunt atât de uimitoare, atât de pline cu detalii bizare, încât par de neinterpretat. Altele funcţionează aproape ca nişte poezii, oferind esenţe supranaturale ale unei situaţii.

Pe 10 noiembrie 1619, în timpul unei ierni aspre în Germania, un tânăr aristocrat a visat toată noaptea. Când s-a trezit, şi-a notat visele în faimosul jurnal al viselor, care a detaliat un nou sistem de gândire. Visele lui din acea noapte au schimbat cursul ştiinţei şi civilizaţiei occidentale. Mare parte din metoda ştiinţifică contemporană se bazează pe jurnalele viselor ale acelui tânăr aristocrat, René Descartes.

Robert Louis Stevenson şi-a visat romanele înainte să le scrie. Fizicianul Niels Bohr a conceput un model al atomului în vis. James Watt a revoluţionat industria muniţiei cu visele lui despre ploi de plumb. Dmitri Mendeleev a visat soluţia pentru tabelul elementelor chimice. Samuel Taylor Coleridge a visat poemul „Kubla Khan" înainte de a-l scrie.

Psihologii care studiază visele susţin că avem aproximativ şase vise pe noapte, însă, de obicei, le uităm pe majoritatea. Poţi învăţa să iniţiezi o stare de vis productiv, să îţi alegi subiectele viselor şi să ţi le aminteşti cu claritate.

ALGORITM

1. *Formulează o întrebare despre provocarea ta.* Scrie întrebarea de câteva ori şi apoi, înainte de a adormi, mai repet-o de câteva ori. Dacă este necesar, fă acest lucru câteva nopţi la rând. Mintea trebuie să lucreze conştient la provocare înainte ca subconştientul să intre în joc.
2. *Dacă nu îţi aminteşti visele, trezeşte-te cu treizeci de minute mai devreme.* Aceasta îţi măreşte şansa de a te trezi în timpul unei perioade de visare, nu după ea. Când te trezeşti, rămâi nemişcat. Prelungeşte tăcerea cât mai mult posibil, în timp ce reflectezi la vis. Nu lăsa problemele zilei să îţi întrerupă meditaţia. Visele dispar ca bărcile care intră într-un nor de ceaţă, aşa că notează visul după ce te-ai gândit bine la el.
3. *Notează visul într-un jurnal de vise.* Ţine jurnalul lângă pat şi notează cât mai multe detalii îţi aminteşti. Schiţează porţiunile vii ale visului. Dacă nu îţi poţi aminti un vis, notează ce ai în minte – adesea, aceste gânduri provin din vis şi oferă un prim indiciu pentru a-l găsi.
4. *După ce visul este notat, pune-ţi următoarele întrebări:*
   - Ce legătură aveau oamenii, locurile şi evenimentele din vis cu întrebarea mea?
   - Cine erau actorii principali din vis?
   - Ce legătură are acest lucru cu întrebarea mea?
   - Visul schimbă natura întrebării?
   - Ce elemente din acest vis mă pot ajuta să îmi rezolv problema?
   - Ce asociaţii care m-ar putea ajuta să îmi rezolv problema provoacă visul?
   - Care este răspunsul din vis?
5. *Ia una sau două imagini ori idei din vis şi fă asociaţii libere pornind de la ele.* Scrie orice îţi vine în minte şi fă-o în fiecare zi. Curând, următorul vis va veni şi interpretarea ta va merge mai departe.
6. *Ţine jurnalul la zi.* Notează-ţi visele zilnic. După ce începi să înregistrezi visele, vei reuşi să îţi aminteşti mai multe vise, cu cât mai multe detalii. Vei începe să vezi noi modele şi teme ieşind la iveală şi repetându-se; visele tale vor deveni tot mai bogate în sensuri metaforice.

Vei descoperi că visele tale se bazează pe experienţe corporale, atât din trecut, cât şi din prezent, care au o influenţă asupra ta sau a provocării tale. În imaginea de mai jos, formele albe şi negre se amestecă pentru a crea ceva. Îţi dai seama ce este?

Cei mai mulţi oameni nu pot identifica imaginea de mai sus fără să o studieze îndelung. Însă, odată ce ştii că este capul unei vaci, nu ţi se mai pare neclară. Capul vacii este în partea stângă a ilustraţiei; partea întunecată de jos este botul ei. Dacă tot îţi este greu să o vezi, încearcă să priveşti fotografia de la distanţă.

Ideile şi visele sunt precum vaca din imagine – atât de insesizabile şi de reale.

Proprietarul unui magazin pentru colecţionari avea un profit potrivit, dar dorea mai mult. Provocarea lui era să îşi îmbunătăţească starea financiară. Încercând visul creativ, a avut un vis repetat în care el se afla singur pe o stâncă, lângă o mare agitată. Vântul bătea întotdeauna şi tot aurul pe care îl căuta era închis sub el, în piatră. Trăsnetul lovea şi spărgea steiul, iar discurile de aur îşi luau zborul şi se învârteau în aer. Când coborau, se aşezau în fişicuri pe stâncă.

Interpretarea pe care a dat-o acestui vis a fost că nu era singur în afaceri – existau şi alte magazine de bricolaj şi pentru colecţionari în diferite locuri prin oraş. Aurul închis în piatră simboliza un potenţial profit pentru toţi. Când discurile de aur erau eliberate de fulger, se aşezau singure în vârful stâncii, adunate şi disponibile. În cele din urmă, această interpretare l-a condus spre idee.

Idee: O clădire tematică. A cumpărat o clădire de şapte etaje şi a transformat-o într-un centru uriaş pentru colecţionari, articole de bricolaj şi jucării. Apoi a convins alte magazine să închirieze spaţiu de la el. Clădirea lui este o concentrare de sute de mii de obiecte care îi atrag pe pasionaţi. În plus, oferă cursuri în domenii ca pictură, legătorie de carte, ceramică, reparaţii casnice, instalaţii şi remodelare. Este *cel* mai tare loc pentru pasionaţii de diferite colecţii, de jucării, de reparaţii casnice sau alte proiecte asemănătoare.

Uneori pare că ideile care sunt cele mai bine înrădăcinate în minte, cele mai intime şi mai singulare, apar ca sporii în visele obişnuite, căutând un loc primitor în care să aterizeze un bun venit.

Frustrat de neputinţa lui de a găsi o idee nouă pentru un subiect al unui seminar, un psiholog s-a dedicat visării creative pentru a descoperi unul. A visat un bărbat care îşi purta organele genitale într-o cutiuţă pe spate şi care îşi putea trimite penisul în aventuri proprii. Omul s-a întins lângă un pârâu să tragă un pui de somn. De îndată ce a adormit, penisul a ieşit din cutie, a traversat pârâul şi a găsit o femeie frumoasă pe malul celălalt. După ce şi-a terminat treaba, penisul s-a întors în cutie. Omul s-a trezit şi şi-a continuat drumul.

Psihologul a meditat la acest vis şi a creat un seminar bazat pe întrebarea: „Sexualitatea este ceva pentru care eşti responsabil sau nu?".

Cu visarea creativă, interpretarea „corectă" este cea care funcţionează pentru tine. Imaginile neprevăzute din visele tale sunt puncte de pornire pe care pui sensul tău. Visele ţes experienţele actuale cu cele din trecut pentru a crea o poveste unică. Uneori visele îţi amintesc de ceea ce a fost odată, ca o monedă veche într-o mână de bani noi.

Un stomatolog ieşit la pensie a visat un dinte uriaş şi păros. Când s-a trezit, s-a gândit la dintele care intra într-o frizerie de modă veche ca să se tundă şi apoi, dintr-odată, s-a ridicat în capul oaselor. Avea o idee pentru o nouă afacere.

Ideea: Servicii de curăţare a dinţilor fără programare. Oferă pacienţilor ocupaţi acelaşi confort pe care au ajuns să îl aştepte atunci când vor să se tundă. Curăţă-ţi şi albeşte-ţi dinţii în doar treizeci de minute, fără programare, pentru doar douăzeci de dolari. Afacerea urma să fie condusă de doi medici care să lucreze la trei scaune stomatologice. Dacă se descoperă vreun fel de problemă stomatologică, pacientului i se va recomanda să se ducă la dentistul său.

Un vis aparent fără importanţă poate fi foarte important în descoperirea dificultăţii pe care o are în acel moment cel care visează. Uneori, acelaşi vis îţi va oferi un indiciu pentru soluţie.

Sports Illustrated povesteşte că Nate Newton, un fundaş de 145 de kg la Dallas Cowboys, încerca să îşi folosească visele pentru a slăbi. „În fiecare noapte îmi spun «O să o visez pe fata mea.». Dar de fiecare dată sunt copane de pui."

Nepotul meu, Karl, a încercat visarea creativă pentru a-şi rezolva provocarea de a alege la ce universitate să meargă. A

visat că era la casa de vacanță a familiei. Marea era la agitată și valuri uriașe, puternice, ajunseseră lângă casă. Bărcile dispăreau sub apă. Atunci a văzut un obiect lung plutind în depărtare. O voce i-a spus că obiectul era singura lui salvare, că nu avea de ce să se teamă dacă putea ajunge la el. S-a uitat cu atenție la obiect și a văzut că era o bâtă de baseball.

Cea mai mare parte a visului a putut fi interpretată ca simbolizând sentimentele oricui este pe punctul să înceapă o viață independentă, însă bâta a fost o referință pur personală. Karl a asociat casa de vacanță cu viața lipsită de griji din timpul verii, cu o lipsă totală de responsabilitate și, de asemenea, cu securitatea financiară.

Când l-am întrebat care era asociația lui cu bâta, a răspuns: „Bâta aceea de baseball este la mine în cameră". Când l-am întrebat de ce, dintre toate lucrurile din camera lui, l-a ales pe acesta, a fost zăpăcit. Apoi și-a dat brusc seama că bâta de baseball era singurul lucru din viața lui pe care îl cumpărase cu banii câștigați de el.

Visul a oferit un sfat: „Se pare că ar trebui să aleg o universitate unde să pot încerca să plătesc și eu o parte din datorii". A adăugat: „Este ca și cum lucrurile în care te poți încrede cel mai mult sunt cele care îți aparțin cu adevărat".

Rezumat

Visele dezvăluie lucruri de care nu erai conștient că le știi. Se povestește că Elias Howe, luptându-se să creeze un nou model pentru mașina de cusut, a visat că era luat prizonier de sălbatici înarmați cu suliițe cu o gaură în vârf. Când s-a trezit, Howe și-a dat seama că ar trebui să pună urechea acului de cusut la capătul acestuia, nu în vârf și nici în mijloc. Această mică modificare a făcut mașina de cusut o realitate.

S-ar putea ca primul nostru mod de gândire să se fi făcut cu imagini simbolice – un motiv, poate, pentru care poezia reușește să ne impresioneze așa cum o face. Unele vise ne pot bântui cu o forță mai pătrunzătoare decât o face poezia, scânteind în minte ca niște orașe pierdute.

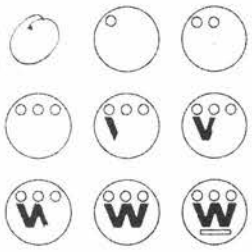
CAPITOLUL DOUĂZECI ŞI NOUĂ

TEHNICA LUI DA VINCI

„Cartea Administraţiei Militare spune: «Când vocea nu se aude în luptă, tobele şi clopotele sunt folosite. Când trupele nu se văd în luptă, steagurile şi stindardele sunt folosite.»."

SUN TZU

Închipuie-ţi o tavă rectangulară pe care se află un balon de cauciuc umplut pe jumătate cu ulei. O bilă de oţel pusă pe suprafaţa pungii coboară treptat până jos, împingând suprafaţa balonului. Când bila se opreşte, se află în centrul unei adâncituri. Pune o a doua bilă în ea şi se va rostogoli pe margine până când se va opri lângă prima. A doua bilă este *activă*; nu stă unde a fost pusă, ci urmează panta creată de prima. Toate bilele puse mai târziu se vor rostogoli spre prima, formând un grup.



În acelaşi fel, o minte activă permite informaţiei pe care o primeşte să se organizeze într-un nou grup, dând naştere unor perspective şi idei noi.

O cale bună de a crea noi grupuri de informaţii este prin imagini. La început, oamenii au comunicat prin imagini. Alfabetul a evoluat din diferite tehnici pictografice; totuşi, aceasta nu înseamnă că gândirea verbală este mai evoluată.

Albert Einstein a observat:

„Cuvintele limbii, vorbite sau scrise, nu joacă nici un rol în mecanismul gândirii mele. Entităţile fizice care par să îmi servească drept elemente de gândire sunt anumite semne şi imagini mai mult sau mai puţin clare care pot fi reproduse şi combinate în mod voluntar."

Tehnica de obţinere a ideilor a lui Leonardo da Vinci era să îşi închidă ochii, să se relaxeze total şi să umple o coală de hârtie

cu linii şi desene făcute la întâmplare. Deschidea apoi ochii şi privea imaginile şi modelele, obiectele, feţele sau evenimentele din desen. Multe dintre invenţiile lui au apărut pe neaşteptate din aceste mâzgălituri.

Desenul la întâmplare îţi permite să îţi pui ideile abstracte într-o formă palpabilă. Închipuie-ţi că zbori într-un avion deasupra provocării tale pentru a avea o imagine de ansamblu mai clară. În timp ce te afli în aer, schiţează ce vezi sub tine. Trasează cât mai multe concepte alternative crezi că vezi. Eşti propriul tău public; prin urmare, poţi desena sau schiţa liber, fără să îţi faci griji despre ce vor crede alţii. Desenul este un mod de a vorbi cu tine însuţi. Thomas Edison făcea sute de schiţe şi mâzgălituri înainte de a începe să formuleze o idee. General Electric are o colecţie a notiţelor lui despre bec, majoritatea fiind de nedescifrat pentru nimeni în afară de Edison.

Gândirea grafică (desenat, schiţat sau mâzgălit) este complementară celei verbale şi te poate ajuta să obţii noi idei.

ALGORITM

1. *Examinează o provocare la care lucrezi.* Cercetează cu ochii minţii diferitele ei aspecte. Scrie provocarea pe hârtie şi gândeşte-te la ea câteva minute. Ce nu se potriveşte? Care sunt obstacolele majore? Necunoscuta? Ce vreau să înţeleg? În acest moment mi se pare că... Ce mă deranjează cel mai mult este că...
2. *Relaxează-te.* Când vei fi relaxat, vei vedea cum conştientul tău intuitiv foloseşte imaginile şi simbolurile cu mai mare libertate. (Vei găsi o tehnică bună de relaxare în capitolul 22, în secţiunea „Sindromul jeleului".)
3. *Lasă-ţi intuiţia să ofere imagini, scene şi simboluri care reprezintă situaţia.* Nu trebuie să ştii cum va arăta desenul înainte să îl trasezi.
4. *Oferă un format pentru provocare desenând o graniţă.* Aceasta poate avea orice dimensiune şi formă îţi doreşti şi poate fi făcută cu grijă sau la întâmplare. Scopul este de a separa provocarea de ce se află în jurul ei şi de a-ţi permite să te concentrezi asupra ei.

   O graniţă oferă, de asemenea, desenului tău propria atmosferă sau adâncime şi te ajută să stabileşti o unitate care are un sens de sine stătător şi dă o semnificaţie imaginii tale.

5. *Desenează așa cum vrea mintea ta.* Exersează să desenezi fără o coordonare conștientă. (Unii oameni își folosesc mâna cu care au mai puțină dexteritate pentru a avea un control conștient mai redus al imaginilor). Prefă-te că liniile și mâzgăliturile îți dictează cum să le desenezi și cum să le așezi. Nu cenzura ceea ce desenezi – schița este privată și nu trebuie arătată nimănui. Lasă desenul să se scurgă din tine pe hârtie.

   Șansa ori întâmplarea oferă profunzime mâzgălituri tale. Indică un principiu necunoscut, dar activ, de ordine și de sens, care poate fi privit ca un mesaj secret transmis de inconștientul tău.
6. *Dacă un desen nu pare de ajuns, ia o altă coală de hârtie și fă un altul și încă unul – câte îți trebuie.*
7. *Studiază-ți desenul.* Acesta este un mesaj din partea subconștientului tău. Privește imaginea ca pe un întreg, iar apoi uită-te la părțile ei separate. Acestea sunt reprezentări vizuale ale gândurilor tale. Caută în simboluri și în mâzgălituri semne neașteptate și noi informații.
8. *Scrie primul cuvânt care îți vine în minte pentru fiecare imagine, simbol, mâzgălitură, linie sau structură.*
9. *Combină toate cuvintele și scrie un paragraf.* Fă asociații libere, scriind orice îți vine în minte. Compară textul cu desenul tău. Dacă simți că este nevoie, modifică paragraful până când ești mulțumit că desenul și cuvintele reprezintă aceleași gânduri în două limbaje diferite: grafic și verbal.
10. *Gândește-te cum ceea ce ai scris se potrivește cu provocarea ta.* Ți s-a schimbat punctul de vedere? Ai noi idei? Noi înțelegeri? Surprize din partea subconștientului? Ce părți te nelămuresc? Ce nu se potrivește?

    Acordă atenție specială întrebărilor care îți vin în minte, cum ar fi: Ce este asta? Cum adică? Unde este asta? Ce ar putea însemna? Dacă ți se pare important să găsește răspunsul la o întrebare anume, ești pe punctul de a găsi o rezolvare de succes.

Gândește-te la fiecare desen ca la anghinare la care nu doar miezul și frunzele sunt comestibile, ci și tulpina spinoasă.

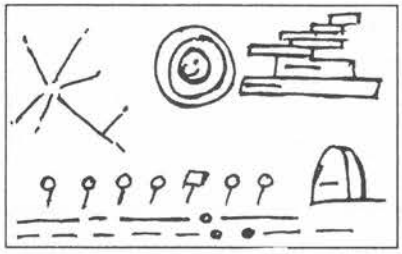
Un contabil şi-a desenat imaginile pe spatele sulului de hârtie folosit la maşina de calcul. A început să îşi pună întrebări despre hârtia pe care o folosea. Ştia că unii dintre colegii săi ţineau atât de mult la linia totalului, încât strângeau hârtia şi o foloseau pe partea cealaltă. A creat un aparat care să facă treaba în locul lor: în loc să se împrăştie pe birou, hârtia se răsuceşte într-un alt sul în spatele maşinii de calcul. Preţul acestui aparat se recuperează după douăzeci de role. Invenţia lui a fost rezultatul punerii de întrebări despre *toate* aspectele desenului său.

Dacă nu reuşeşti să provoci noi idei cu această tehnică sau nu poţi să dobândeşti o înţelegere mai profundă, continuă să repeţi tehnica în fiecare zi. După ce te relaxezi, întreabă-te: „Bine, care este starea provocării mele astăzi?" şi repetă exerciţiul.

Cursurile din facultate sunt vândute, de obicei, în librăriile universităţilor. De multe ori, aceste cursuri sunt oferite împreună cu îndrumări de studiu, note şi alte elemente auxiliare. Librăriile nu doresc să păstreze astfel de obiecte în plus, motivând cu lipsa spaţiului şi profiturile reduse. Mulţi editori de cursuri trebuie să se bazeze pe reclamă şi pe mesaje publicitare incluse în cărţi pentru a vinde aceste elemente auxiliare, cu succes minim, însă. Obstacolul major care trebuie depăşit este încrederea în librărie.

Provocarea este: „În ce moduri aş putea crea noi canale de distribuţie pentru elementele auxiliare care însoţesc manualele universitare?".

După ce am meditat la această provocare vreme de câteva zile, am început să desenez orice imagini îmi veneau în minte. Am desenat fără o coordonare conştientă şi am încercat să trasez şi să aşez imaginile ca şi cum ele mi-ar fi dictat unde să le pun. Am făcut câteva desene înainte ca unul să îmi stimuleze imaginaţia. Ultimul meu desen a arătat aşa:



Am cercetat desenul, scriind primul cuvânt care mi-a venit în minte pentru fiecare imagine, am combinat cuvintele, am

căutat şi am forţat stabilirea de conexiuni între imagini şi provocarea mea şi am dat atenţie fiecărei întrebări care mi-a apărut în minte. Unele dintre gândurile mele au fost:

- Canale diferite
- Programe de calculator
- Discuri optice
- Fişic de monede
- Oameni stând la coadă în faţa unui aparat
- Oameni îndreptându-se cu toţii spre un singur punct
- Piatră funerară
- Fantă pentru monede
- Şase capete rotunde şi unul pătrat

Interpretarea mea intuitivă a imaginilor a sugerat o idee pentru un canal de distribuţie nou şi diferit.

Ideea: Creează un sistem de automate pentru programe de calculator în campusurile universitare. Studenţii pot cumpăra un „disc" sau îl pot aduce pe al lor şi, pentru o taxă, pot scrie pe el lucruri de genul:

- Îndrumări de studiu pentru diferite manuale
- Rezumate ale diferitelor cursuri
- Modele de subiecte pentru testele la diferite materii
- Programe de învăţat matematică
- Cursuri
- Bibliografii
- Cartea de telefoane a campusului
- Jocuri

Automatul de programe informatice anunţă „la cerere", anulând nevoia de canalul de distribuţie tradiţional, librăria. Aparatele ar fi compatibile cu mai multe sisteme de operare.

Odată ce gândurile tale subconştiente sunt exprimate în imagini, poţi prinde de ele idei, analogii şi metafore conştiente. Aceasta îţi permite să organizezi gânduri disparate şi să începi să îţi imaginezi noi posibilităţi şi soluţii.

Uneori, apare o întrebare la care nu poţi răspunde, însă care pare foarte importantă pentru găsirea soluţiei. (De exemplu, „Mă întreb ce înseamnă acest desen; pare foarte semnificativ"). Când se întâmplă acest lucru, mintea nu ţi se va odihni până când nu vei găsi un răspuns; va căuta sensul primar care se ascunde sub lumea aparenţelor. S-ar putea să dureze, dar, în cele din urmă, mintea ta va găsi răspunsul.

SCRISUL DE MÂNĂ AL NATURII

Leonardo da Vinci s-a educat singur pentru a învăța să citească scrisul de mână al naturii, care poate fi văzut peste tot: în aripi, în cojile de ou, în nori, zăpadă, gheață, cristale și alte alăturări întâmplătoare. A folosit această înțelegere în căutarea de noi idei și soluții la probleme. Leonardo ar fi putut scoate idei și dintr-un pantof de comis-voiajor. Volumul *Experiences in Visual Thinking* de Robert McKim oferă acest extras ilustrativ din caietele lui Leonardo:

> „Nu mă pot împiedica să amintesc... o nouă metodă de studiu care, deși poate părea vulgară și aproape absurdă, este extrem de utilă pentru a trezi mintea la diferite invenții. Și aceasta este următoarea. Când te uiți la un perete plin de pete... ai putea descoperi o asemănare cu diferite peisaje minunate, cu munți, râuri, stânci, copaci. Sau, din nou, poți vedea bătălii și siluete în acțiune ori fețe și costume stranii și o nesfârșită varietate de obiecte pe care le-ai putea reduce la forme complete și bine desenate."

De asemenea, Leonardo a scris un eseu în care îi dădea dreptate lui Botticelli, care spunea că poți arunca un burete îmbibat cu vopsea pe un perete și să vezi o mulțime de imagini diferite în petele produse. Aceste imagini sunt puncte de plecare pentru idei; mintea suprapune pe ele posibilitatea sensului.

Modelul de pe margine a fost creat împroșcând cu cerneală pe hârtie. Studiază modelul. Poți face asociații libere între acesta și o idee pentru un nou produs, serviciu sau proces?

Un prieten a studiat modelul și a văzut:

- O coardă
- O pânză de păianjen
- Cafea vărsată pe un covor
- Logoul McDonald's

Aceste imagini s-au grupat într-o nouă idee. S-a gândit la fast-food, lichide care se varsă, recipiente pentru lichide și obiecte împletite. Apoi, bingo, a găsit o idee de a înlocui tăvile din carton folosite în diferite localuri.

Ideea: Un suport pentru pahare făcut din cercuri de plastic care atârnă de o plasă din sfoară și care poate duce patru pahare odată.

Modelul elimină vărsarea – capacele nu mai sunt necesare. Suportul este mai ieftin şi ocupă mai puţin spaţiu decât cele mai multe tăvi din carton.

REZUMAT

A-ţi înţelege desenele este ca şi cum ai desface un nod. Când se desface un nod, sfoara trebuie urmărită pe traseul pe care l-a parcurs atunci când a fost făcut nodul. Când cauţi idei în desene, eşti tras înapoi spre subconştientul tău, acesta fiind locul din care a apărut imaginea.

Ideile nu apar din desen, ci din cea mai adâncă parte a subconştientului tău, arhiva secretă formată în sufletul tău la naştere, mărită de fiecare experienţă a vieţii tale, care are puterea şi viziunea de a te lăsa să creezi ceva nemaivăzut sau nemaiauzit.

CAPITOLUL TREIZECI

TEHNICA LUI DALI

„Când lovitura şoimului rupe corpul prăzii,
aceasta se întâmplă din cauza coordonării."

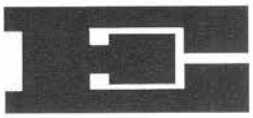
SUN TZU

Poţi ajunge în centrul cercului din orice punct de pe marginea lui. În acelaşi fel, poţi ajunge în subconştientul tău dintr-o mulţime de puncte de pornire.

Unul dintre acestea este reprezentat de *imaginile halucinante*. Această tehnică produce imagini interne autonome care pot fi captate în momentele premergătoare scufundării în somn. Este o tehnică destul de greu de învăţat, însă atunci când este stăpânită poate oferi imagini puternice.

Poţi identifica desenul de pe margine?

Este litera „E". Îţi este greu să o distingi deoarece este un „E" atât de puternic şi de gros. Dacă îţi este dificil să o vezi, încearcă să priveşti desenul de la depărtare. Odată ce înţelegi ce este, devine imposibil să *nu* mai vezi litera „E". Imaginile produse de viziunea halucinantă sunt la fel – cumva mai adânci şi mai puternice decât cele produse de alte tehnici.



Fantezia poate să fie auditorie sau vizuală – nu poate fi nici controlată, nici dirijată. Unii oameni sunt capabili chiar să îşi închipuie imagini suprarealiste în culori care par mai adânci şi mai vii decât ar fi posibil.

Salvador Dali folosea această tehnică pentru a invoca imagini extraordinare în picturile lui. Punea o placă metalică pe podea şi se aşeza pe un scaun lângă ea, ţinând o lingură deasupra ei. Apoi îşi relaxa complet corpul; uneori reuşea să adoarmă. În momentul în care începea să moţăie, lingura îi cădea dintre degete şi se lovea cu zgomot de placă, trezindu-l imediat pentru a capta imaginile suprarealiste.

Viziunea halucinantă pare să se ivească din neant, însă există o logică. Subconştientul este un flux viu, în mişcare, de energie

din care gândurile se ridică treptat la nivelul conştient şi prind formă. Subconştientul este ca un hidrant într-o curte, iar conştientul este ca robinetul din casă. Odată ce ştii cum să deschizi hidrantul, un şuvoi constant de imagini poate curge în voie din robinet.

Aceste forme dau naştere unor gânduri noi atunci când interpretezi alăturările stranii şi combinaţiile întâmplătoare.

ALGORITM

1. *Gândeşte-te la provocare.* Gândeşte-te la progresul tău, la obstacole, la variante şi aşa mai departe. Apoi goneşte-le şi relaxează-te.
2. *Relaxează-ţi corpul complet.* Încearcă să obţii cea mai profundă relaxare musculară de care eşti în stare. Ai putea folosi tehnica descrisă în capitolul 22, în secţiunea „Sindromul jeleului".
3. *Linişteşte-ţi mintea.* Nu te gândi la ce s-a petrecut în timpul zilei sau la provocări şi probleme. Limpezeşte-ţi mintea de grijile zilnice.
4. *Linişteşte-ţi ochii.* Aceste imagini nu pot fi căutate. Fii pasiv. Trebuie să obţii o absenţă totală a oricărui fel de atenţie voluntară. Trebuie să devii neajutorat, involuntar şi fără direcţie. Dacă adormi uşor, ţine o lingură între degete. Astfel poţi intra într-o stare hipnogogică şi, dacă începi să adormi, vei scăpa lingura şi te vei trezi la timp pentru a prinde imaginile.
5. *Înregistrează-ţi experienţele imediat după ce au loc.* Imaginile vor fi amestecate şi neaşteptate şi vor dispărea imediat. Pot fi modele, nori de culori sau obiecte.
6. *Caută legătura asociativă.* Scrie primele lucruri care îţi vin în minte după ce are loc experienţa. Caută legături şi conexiuni cu provocarea ta. Pune-ţi întrebări ca:

   - Ce mă nelămureşte?
   - Există vreo legătură cu provocarea?
   - Noi moduri de înţelegere?
   - Ce nu se potriveşte?
   - Ce mă neliniştişte?
   - De ce îmi amintesc imaginile?
   - Care sunt asemănările?
   - Ce analogii pot face?
   - Ce asociaţii pot face?
   - Cu ce seamănă imaginile?

Proprietarul unui restaurant a folosit viziunea halucinantă pentru a găsi noi idei de promovare. Vedea tot timpul uriașe imagini luminoase ale diferitelor mâncăruri: înghețată luminoasă, murături luminoase, cafea luminoasă și tot așa. Legătura asociativă pe care a găsit-o între diferitele feluri de mâncare și provocarea lui a fost să folosească mâncarea în sine ca metodă de promovare.

Ideea: Oferă gratis diferite feluri de mâncare în funcție de ziua săptămânii, de perioada din zi și de anotimp. De exemplu, ar putea oferi murături gratuite lunea, înghețată gratis între orele două și patru după-amiaza, cafea gratis în serile de miercuri, dulciuri gratuite primăvara și tot așa. Face reclamă mâncărurilor gratuite cu panouri luminoase, însă niciodată nu știi ce feluri sunt gratuite până nu mergi acolo. Simpla varietate de gratuități și modul interesant în care sunt oferite au făcut ca acest restaurant să fie un loc îndrăgit.

O altă promoție pe care a creat-o ca rezultat al imaginilor diferitelor mâncăruri este programul clientului fidel. Cine mănâncă la el de cinci ori într-o lună calendaristică primește mese gratuite în valoare de cincizeci de dolari. Nota minimă este de douăzeci de dolari, însă proprietarul spune că media este de treizeci de dolari de persoană. Aceste două promoții i-au adus succesul.

Imaginile pe care le invoci cu această tehnică au o structură individuală care ar putea indica o idee sau o temă în substrat. Inconștientul tău încearcă să îți comunice ceva anume, deși s-ar putea să nu fie imediat înțeles. Imaginile pot fi folosite ca armături pe care noile asociații și legături să fie construite.

Un profesor de liceu care preda cursuri de artă în diferite medii era plictisit de prima temă tradițională, aceea de a picta un autoportret. Dorea un exercițiu care să exploreze spațiul și percepția. Folosind viziunea halucinantă pentru inspirație, a văzut copaci în tehnicolor, îmbrăcați ca niște ființe umane, mergând și vorbind. S-a gândit zile întregi la această imagine, iar apoi l-a lovit ideea pentru noua temă.

Ideea: Îi punea pe elevii lui să personalizeze un panou de o jumătate de metru pe un metru și să îl poarte cu ei peste tot. Elevii își aleg forma și modelul panourilor pentru a le reprezenta experiențele, personalitățile și interesele. Panoul le servește elevilor drept unitate de măsură pentru a se pune în legătură cu mediul lor înconjurător și îi obligă să lucreze cu materiale pe care, în mod obișnuit, nu le-ar fi folosit.

O elevă a tras un semnal de alarmă în privinţa protejării mediului, pictând panoul în albastru şi negru, prinzând de el ramuri şi tăieturi din ziare despre incendii forestiere şi pârlind părţi din el. Un alt elev a făcut din panoul său o extensie a moştenirii sale mexicane. L-a decorat ca pe un obiect de artă populară mexicană, cu gravuri ale unui vultur, ale unui şarpe şi ale unui cactus. Panoul înfăţişează arborele lui genealogic, are lipite pe el poinsettia, un rozariu şi chiar o piñata.

REZUMAT

Tratează imaginile ca pe o realitate, însă nu face presupuneri despre ele în afară de faptul că le-ai trăit şi că trebuie să aibă un sens. Un atelier căuta moduri de a curăţa mediul. Unul dintre participanţi a anunţat că a obţinut următoarea imagine folosind această tehnică.

Care este interpretarea ta? Care este legătura asociativă între imagine şi provocare? Poţi folosi imaginea pentru a produce o idee de curăţare a mediului?

Atelierul a făcut următoarele asociaţii:

- O pasăre moartă găsită pe o plajă poluată.
- Mâna care a poluat plajele a ucis pasărea.
- Aceeaşi mână ţine pasărea cu grijă.
- Mâna nu a vrut să omoare pasărea.
- Mâna este a corporaţiilor.

Aceste asociaţii au condus la ideea de a cere companiilor petroliere şi chimice să dea o mână de ajutor la curăţarea mediului. Au abordat Exxon Chemical şi i-au cerut să transforme gunoaiele colectate în bănci de plajă din plastic, de care să nu se prindă scoicile.

Nu întotdeauna vei reuşi să transformi imaginile în idei cu sens. Uneori, mesajul s-ar putea să fie prea complex şi prea dificil pentru a stabili o legătură între el şi situaţia actuală. Când se întâmplă acest lucru, sensurile anumitor imagini pot rămâne pentru totdeauna de neatins, ca baloanele delicate care plutesc în lungul tavanului.

CAPITOLUL TREIZECI ȘI UNU

NU ÎN KANSAS

„Toto, ceva îmi spune
că nu mai suntem în Kansas."

DOROTHY ÎN *„VRĂJITORUL DIN OZ"*
(MGM, 1939)

S-ar putea foarte bine ca singura aventură care i-a mai rămas omului modern este aceea de a se afla pe tărâmul interior al sinelui subconștient. „Nu în Kansas" este o tehnică de folosire a imaginației, sub îndrumarea intelectului și a voinței, care te va purta într-o astfel de aventură. Te va ajuta să extragi mesaje din subconștient.

Acest joc al minții trebuie trăit pentru ca puterea lui să devină evidentă. Întotdeauna sunt neliniștit când cineva o încearcă pentru prima dată. Mă simt ca și cum m-aș uita la unul dintre acele filme vechi de război în care o soră medicală îndepărtează ultimele bandaje de pe ochii unui soldat. Oare o să vadă?

ALGORITM

1. *Relaxează-te.* Ai putea folosi tehnica descrisă în capitolul 22, la secțiunea „Sindromul jeleului".
2. *Cere-i subconștientului un răspuns la provocarea ta.* Scrie provocarea și cere subconștientului tău să îți ofere o imagine sau un simbol despre cum să îți rezolvi provocarea.
3. *Fă o călătorie imaginară dirijată.* În această secțiune sunt descrise două modele de călătorii: „În Dakota" și „Furntuna".
4. *Acceptă orice mesaje ies la suprafață.* Nu cenzura nimic. Ai încredere în mesaje. Cu cât ai mai mare încredere, cu atât mai libere vor deveni imaginile și cu atât mai mult adevăr vei găsi în ele.

5. *Folosește-ți imaginația pentru a face imaginile cât mai clare și mai vii.* Notează-le sau desenează-le imediat.
6. *Dacă apar imagini neclare, invocă altele.* Transformă-te într-un detectiv al imaginilor, ia-le urma celor pe care le poți folosi pentru a-ți rezolva provocarea.
7. *Caută calități, modele, conexiuni și indicii.* Folosește mesajele, imaginile și simbolurile ca punct de plecare pentru a face asociații libere.

După ce citești următorul exemplu de călătorie imaginară dirijată, „În Dakota", închide ochii și vizualizează timp de câteva minute scena pe care o descrie. Apoi, încearcă să o folosești pentru a-ți rezolva una dintre provocări. Seamănă un pic cu sexul – nu-ți dai seama cum este dacă doar citești despre el. Trebuie să îl practici.

În Dakota

Gândește-te la o provocare la care lucrezi în prezent. Scrie provocarea pe o hârtie cât mai obiectiv posibil, ca și cum ai fi un reporter care face o scurtă descriere a provocării. După ce o notezi, meditează câteva minute la provocare. Cere un răspuns.

Închide ochii și relaxează-te profund vreme de cinci până la zece minute. Golește-ți mintea. Încearcă să intri în sanctuarul tău interior pentru a inspira adânc și relaxează-te.

Când ești profund relaxat, închipuie-ți că ai tabăra în inima Dakotei, lângă o mină părăsită. Este seară și se face frig. Pe măsură ce soarele apune, curbele și pantele, stâncile, dealurile sculptate și canioanele își pierd înfățișarea arsă, de după-amiază, și strălucesc în nuanțe de galben și brun viu, și o sută de variante de roșu și gri argintiu, toate scoase în evidență de dâre de cărbune negru. Te duci la un pâlc de cedri și ienupări pitici, suciți de vânt și, odată ajuns acolo, ești surprins de culoarea și claritatea luminii.

Profilate pe discul în scădere al soarelui, stâncile sunt întunecate și bine conturate, în timp ce la est peisajul strigă în culori. Noaptea, care se lasă în jurul tău, este minunat de ireală, căci stelele sunt atât de aproape, încât, deși luna nu se vede, lumina lor împrăștie o scânteiere argintie pe cer.

Aerul îți înțeapă nările – vântul bate din nord și aduce iarna cu el. Strângi o grămăjoară de ramuri uscate de cedru și faci un mic foc pentru a te încălzi, inspirând parfumul lemnului arzând

şi ascultând pârâitul lui agitat. Focul formează o cupolă de lumină galbenă deasupra ta şi în apropiere auzi ţipătul bufniţei şi lătratul coioţilor.

Ghemuit lângă foc, înmoi un păstrăv în făină de porumb şi îl prăjeşti bine în untură. Ţinând peştele de cap şi de coadă, îi ciuguleşti carnea de pe şira spinării, terminând cu coada, crocantă ca un cartof prăjit. Îţi termini masa cu cafea şi biscuiţi de casă calzi, unşi cu unt. Îţi este cald, eşti relaxat şi te simţi bine. Ceva foşneşte în pâlcul de copaci. Când se apropie de tine, îţi dai seama că nu este nici un pericol. Ce este? Poartă o discuţie cu el. Cere-i să-ţi vorbească; întreabă-l cum reprezintă o soluţie pentru provocarea ta. Fii atent şi cere lămuriri atunci când este necesar. Când eşti satisfăcut, mulţumeşte-i pentru lămuriri şi lasă-l să dispară înapoi între copaci.

Îţi termini cafeaua şi mănânci un măr atât de proaspăt şi de dulce, încât pare să explodeze când muşti din el. Focul scade şi un vânt care îţi trezeşte sentimente misterioase bate printre copaci.

Noaptea începe să se răcească. Îţi pui lenjeria groasă şi căldura îţi creează un confort extaziant. Iei lampa cu benzină, tai fitilul şi o aprinzi, dând naştere unei flăcări ca un fluture auriu. Lampa îţi dă căldură şi lumină, iar tu te gândeşti că nu a fost creată lumină mai plăcută. Asemenea lămpi trebuie să fi folosit şi pelerinii.

Te duci cu lampa la mina abandonată, o pui pe pământ şi priveşti în puţ, spre inima lui. Când ochii ţi se acomodează cu întunericul, vezi ceva în adâncuri. Ce este? Cercetează-l, apoi lasă-l, însă ţine minte ce ai văzut.

Când te ridici şi te pregăteşti să pleci, observi zăcând în iarbă o geantă din piele bătută de ploi şi vânturi. O iei şi o deschizi. Înăuntru găseşti o bucată de hârtie împăturită în patru.

Desfaci hârtia şi vezi că pe ea este tipărit un mesaj despre provocarea ta. Îl citeşti. Gândeşte-te la el şi la cum te-ar putea ajuta să îţi rezolvi provocarea.

Când termini, întoarce-te la tabără. Inspiră adânc şi încearcă să îţi fixezi în conştient imaginile pe care le-ai privit, apoi deschide ochii şi, imediat, scrie-ţi sau desenează-ţi impresiile şi imaginile.

Repetă acest exerciţiu până când te simţi în largul tău cu el şi imaginile încep să apară libere şi vii. Imaginile pe care le invoci sunt indicii pentru soluţii. S-ar putea să dureze până când imaginile şi importanţa lor să devină clare; uneori trebuie să

aştepţi ca alte imagini să îţi ofere un context. În final, vei găsi sensuri pentru aceste fantome alunecoase.

Editorul unui ziar local dorea să-şi facă publicaţia unică şi diferită.

A făcut o călătorie dirijată în Dakota. Imaginile şi impresiile pe care le-a înregistrat au fost: confort, câini, prietenie, foame, pui de găină, răceală, moarte, căldură, animale care se apropie prin întuneric, nici un pericol din partea lor, a ţi se face frig, pelerini morţi şi amintiri plăcute. Mesajul pe care l-a găsit în geantă spunea: „şi câinii morţi sunt o alinare".

S-a întrebat: „Ce legătură pot avea câinii cu provocarea mea?". S-a gândit la animale de companie, moarte şi stăpâni îndureraţi. Atunci ideea a sosit.

Ideea: O rubrică de decese pentru animalele de companie. Este o premieră în jurnalism şi ceva ce nici o publicaţie importantă nu ar îndrăzni şi nici nu ar încerca să imite. Iubitorilor de animale le-a plăcut şi, cum mulţi deţin animale, tirajul a crescut.

Anunţurile de decese sunt, cu adevărat, despre relaţiile oamenilor cu animalele. Proprietarii de animale le dau viaţă şi le fac personale scriind despre ce făcea prietenul lor toată ziua. De exemplu un anunţ obişnuit spune:

> „Jazz, câinele meu, a fost, în multe feluri, unul obişnuit. Ca multora dintre noi, îi plăcea să îşi petreacă nopţile pe canapea, uitându-se la televizor. Programul ei preferat era „Miami Vice". Cartofii prăjiţi erau gustarea ei preferată. Izbucnirile ei ocazionale de temperament, adesea provocate de alte persoane care încercau să stea pe canapea, îi stăteau în fire şi toată lumea înţelegea. Jazz a apucat să meargă în vacanţă doar o dată."

Cu siguranţă nu eşti obligat să foloseşti „În Dakota", – s-ar putea să ţi se pară mai plăcut să scrii şi să foloseşti scenarii care se referă la plaje, vacanţe, voiajuri, călătorii spaţiale, mistere sau orice altceva. Scopul oricărui scenariu este de a-ţi implica într-un decor imaginar cât mai multe simţuri posibile şi de a-ţi îndruma imaginaţia să caute mesaje şi imagini în subconştient.

Ţine minte, nu contează dacă pisica este albă sau neagră atâta vreme cât prinde şoareci. Nici nu contează dacă ideile şi înţelegerea provin din sinele tău conştient sau din cel subconştient.

Mai jos este o altă călătorie dirijată îndrăgită de mine, intitulată „Furtuna". Folosește aceleași proceduri ca și în cea anterioară. Relaxează-te, scrie-ți provocarea și cere-i subconștientului simboluri sau imagini pentru a te ajuta să îți rezolvi provocarea.

FURTUNA

Era un apus cum nu mai văzusei niciodată. Soarele era ca un tăciune stins, încercuit de negru cu mult înainte să se apropie de orizont. După apus, marginea pământului a fost sângerie pentru câteva minute, apoi roșul a fost brăzdat de negru. Când ai privit cerul straniu, părea că lumea se întorsese cu susul în jos și că drumul care ar fi trebuit să se afle sub picioarele tale era acum deasupra capului. Și atunci, cerul s-a înnegrit.

Ești surprins de o pâlpâire de lumină spre vest – atât de iute, încât nu îți dai seama că este un fulger. Apoi vine tunetul, cu un sunet care pare să se rostogolească peste tine ca niște bolovani. Trăsnetele încep să se înfigă în pământ, în dâre mari ca niște stâlpi și cu sunete îngrozitoare.

Ploaia începe, lovind cu picături mari, împrăștiate, care mai întâi sunt plăcute, dar pe măsură ce devin tot mai grele, ploaia cade în torente, bătută din toate direcțiile de vântul nesigur. Într-o explozie puternică de lumină, vezi ceva fugind în fața ta. Ce este? Studiază-l și apoi dă-i drumul, însă ține minte ce ai văzut.

Ploaia cade tot mai puternic, lovindu-te și curgând în șiroaie de pe borurile pălăriei. Acum este atât de puternică, încât începi să crezi că te-ai putea îneca. Un șuvoi de apă îți curge prin fața nasului și altul pe spate. Îți este atât de frig și ești atât de ud, încât ți se pare că nu o să te mai încălzești niciodată.

Apa acoperă pământul și nu ai ce face decât să pleoscăi prin ea. Brusc, începi să aluneci – ai pășit într-o groapă și simți cum apa îți ajunge până la șold. Te cațeri înapoi și pleci, pleoscăind mai departe.

Curând ești prea obosit să mai gândești și nu mai poți să speri decât să se crape de ziuă. Însă noaptea pare fără de sfârșit. În cele din urmă, fulgerele încetează, iar ploaia grea se transformă într-o burniță. Te oprești să îți golești pantofii de apă. Scapi unul din mână. Când te apleci să îl ridici, observi o sticlă cu o hârtiuță înăuntru. Iei sticla și o pui în buzunar.

Puțin mai târziu, răsare soarele și ploaia se oprește de tot. Cerul este lipsit de nori. Razele dimineții scânteiază pe copacii

şi tufele ude şi în sutele de băltoace răspândite peste tot. Înfrigurat şi ud, te apleci lângă o băltoacă şi îţi cureţi hainele de noroi. Acum, când soarele începe să încălzească lucrurile, găseşti un deal acoperit cu iarbă care nu este prea udă şi aprinzi un mic foc. Flămând, prăjeşti nişte ouă şi bucăţi groase de şuncă. Tăind ouăle cu cuţitul, le mănânci cu felii de şuncă în timp ce îţi încălzeşti trupul la foc.

Îţi aduci aminte de sticlă, scoţi hârtiuţa din ea şi o citeşti încet. Care sunt imaginile? Deschide ochii şi scrie-ţi sau desenează-ţi impresiile ori imaginile. Scrie orice îţi vine în minte.

Dacă imaginile sunt înceţoşate, repetă exerciţiul zilnic, până când te simţi în largul tău cu el, iar imaginile prind viaţă. Începe să îţi imaginezi că vei avea o revelaţie şi imaginile vor curge.

Un avocat care încerca să găsească o nouă nişă de piaţă a încercat „Furtuna" de câteva ori. Vedea tot timpul imaginea unui doctor îmbrăcat în zdrenţe care fugea prin furtună de cineva. S-a întrebat ce ar fi putut să-l sărăcească şi să-l sperie atât de mult pe acest doctor. „Procesele de malpraxis", s-a gândit el şi s-a hotărât să ofere un serviciu pentru a-i apăra pe medici de procesele neserioase.

Ideea: Un serviciu care ajută medicii să evite acuzaţiile de malpraxis identificând din timp pacienţii procesomani. A descoperit că 35% dintre persoanele care intentează procese de malpraxis au fost acuzatori în procese civile anterioare. Ideea lui a fost de a introduce în calculator toate procesele civile din anumite oraşe-ţintă până la o anumită dată anterioară. Apoi vinde medicilor această bază de date pentru o taxă anuală plus un preţ pentru fiecare căutare. Reversul medaliei este că vrea să facă şi o bază de date cu procesele medicilor şi să ofere un serviciu de căutare pentru avocaţii cazurilor de malpraxis.

Cei care neagă valoarea acţiunii de a cere idei subconştientului sunt cei care nu vor să încerce. Sunt ca persoanele care au mâncat orez fiert atât de mult, încât încep să nege chiar existenţa restaurantelor chinezeşti.

Trebuie doar să ceri

Odată ce reuşeşti să obţii imagini din subconştient la comandă, poţi să ceri răspunsuri de la subconştientul tău. Procedeul de bază este:

1. Formulează o provocare.
2. Înfăţişază-i-o subconştientului.
3. Cere ca răspunsul să apară ca o imagine mintală.

Dacă ești un expert în a-ți imagina ceva, răspunsul va apărea spontan și fără efort. Dacă se ivește un lanț de imagini, adesea prima este cea mai semnificativă. Petrece mai mult timp studiind acea imagine în căutarea sensului.

În desenul de pe margine, liniile par lipsite de înțeles. Unele par să formeze unghiuri drepte, însă nu reprezintă nimic cu sens.

Acum, închipuie-ți că liniile reprezintă umbra literei „H" luminată de deasupra. Imaginează-ți că te uiți în jos la ea. Vezi cum imaginația ta a format semnul „H" dintr-o serie de linii fără sens? Ți-ai imaginat și a prins viață.

De aceea este important să nu cenzurezi și să nu ignori imaginile mintale care par fără rost. Adesea, după ce acorzi foarte mare atenție unui lucru, imaginația va extrage un mesaj. Și, odată ce îți imaginezi acest mesaj, el există.

Aventurile imaginare dirijate, cum ar fi „În Dakota" și „Furtuna", te pun în legătură cu subconștientul tău, dându-i ocazia să se exprime. Această tehnică te ajută să depășești „cârcelul conștientului" (crampa mintală care apare din suprasolicitarea minții conștiente) și permite imaginilor și mesajelor care sunt tot timpul prezente să intre în conștient. Odată recuperate, acestea pot părea a fi niște versuri misterioase și singuratice care te îndrumă spre idei și înțelegere după un plan secret.

Un alt mod de a intra în legătură cu subconștientul îl veți găsi în secțiunea „Cele trei uși".

CELE TREI UȘI

Formulează și scrie o întrebare despre provocarea ta. Relaxează-te. Respiră adânc și încet. Cu fiecare inspirație, plămânii se umplu cu aer proaspăt și curat, iar tu te simți tot mai ușor. Continuă să inspiri adânc până când simți că totul devine ușor și lipsit de efort.

Imaginează-ți că stai în fața unui șir de uși, una în spatele alteia. Vizualizează-te deschizând ușile una câte una. Când ai terminat, scrie ce ai văzut, ce ai simțit și ce ai făcut.

Mulți oameni cred că, de fapt, „Cele trei uși" îi poartă la niveluri mai profunde ale subconștientului. Fiecare ușă deschisă înseamnă să intri tot mai în adâncul tău. A treia ușă pare să dezvăluie cele mai semnificative răspunsuri.

Poți căuta sens în imaginile obținute sau să faci asociații libere pornind de la ele pentru a găsi idei de a-ți rezolva provocarea. Un urbanist s-a confruntat cu provocarea de a îmbunătăți

proiectele de construcţii ale oraşului. Întrebarea pe care o dorea rezolvată era: cum putem evita haosul pe care îl creează proiectele de construcţie în oraş? Scoaterea asfaltului este inestetică, incomodă şi îi afectează financiar pe negustorii oraşului.

Folosind „Cele trei uşi", a invocat următoarele:

Prima uşă: nori de furtună
A doua uşă: trotuare lungi
A treia uşă: şerpi lungi

Sensul pe care l-a găsit făcând asociaţii libere pornind de la aceste imagini l-a condus la o nouă idee pentru instalarea ţevilor de canalizare şi a cablurilor.

Ideea: Pune cablurile şi conductele subterane în elemente modulare din beton deasupra pământului, modelate în formă de curbe (asemănătoare cu nişte şerpi lungi din beton care se unduiesc prin oraş). Aceste elemente sunt uşoare, repede de montat şi de reparat şi vor reduce costurile şi neplăcerile din oraş şi, în particular, pe cele ale vânzătorilor.

Rezumat

Subconştientul este o natură pură şi, ca şi natura, are daruri minunate pentru cei care ştiu cum să le găsească. Muzicianul John Lennon a învăţat să arunce un cârlig în subconştientul său şi să scoată imaginile pe care le integra în muzica lui. Lega imaginile şi mesajele astfel obţinute de provocarea lui de a crea cântece originale.

Logica extragerii ideilor este asemănătoare cu felul în care vânătorii de comori caută averi pierdute. Ei presupun că prada se află jos, sub apa neagră, misterioasă, şi îşi mişcă cângile înainte şi înapoi, iar şi iar, până când prind ceva şi îl trag la suprafaţă.

Şi tu poţi face la fel.

CAPITOLUL TREIZECI ȘI DOI

UMBRA

„Subtil și imaterial, expertul nu lasă
nici o urmă; devine misterios și nu este auzit."

SUN TZU

Închide ochiul stâng și privește ținta din stânga până când cea din dreapta dispare. Aceasta înseamnă că ai descoperit punctul mort al ochiului tău drept, o mică zonă fără receptori de lumină. Fixându-ți ochiul drept asupra țintei din stânga, ai devenit orb la cea din dreapta. În același fel, atunci când te concentrezi asupra minții conștiente, devii orb la valoarea subconștientului.

Ne concentrăm asupra minții conștiente deoarece am fost învățați că este stăpâna universului. Dacă te complaci în această iluzie despre natura eroică a minții conștiente și ignori subconștientul atunci când pescuiești idei, ești ca un pescar care stă pe o balenă în timp ce pescuiește plevușcă.

Însă cum intri în legătură cu subconștientul? Una este să spui „Fie ca ideile să se reverse din subconștientul meu ca apele puternice" și altceva este să lucrezi la sistemul de irigație. Ai nevoie de o tehnică.

Privește forma care apare pe marginea paginii 311. Poți să spui ce este?

Obiectul este un zmeu, vârful lui fiind în partea din dreapta jos. Odată ce numești obiectul, percepția ți se schimbă și desenul capătă sens. Când numești ceva, creezi așteptări și îți schimbi percepțiile. Odată ce imaginea capătă sens primind un nume,

este imposibil să te mai uiţi la ea şi să ai percepţia pe care o aveai înainte.

În acelaşi fel, poţi organiza formele neregulate din subconştientul tău în unele regulate personificându-ţi subconştientul. Această tehnică se numeşte psihosinteză şi are un potenţial incredibil, căci nu există o limită cunoscută pentru capacităţile subconştientului profund. Psihosinteza a fost folosită de secole întregi de către genii, vizionari, pictori şi inventatori. Douglas MacArthur purta numeroase conversaţii cu personificarea tatălui său erou pe care o invoca pentru a discuta strategiile din Pacific. Mozart era un ţăran narcisist şi necioplit; totuşi, când a comunicat cu sinele său personificat, rezultatul a fost una dintre cele mai complexe şi mai sensibile muzici din câte a cunoscut lumea.

Buckminster Fuller a purtat odată o discuţie cu ghidul său spiritual interior, care i-a spus: „Tu nu îţi aparţii ţie însuţi. Aparţii Universului." Fuller a ajuns un arhitect-inginer-poet-futurist care a şocat lumea cu inovaţiile lui tehnologice şi viziunile despre unitatea mondială. Milton se referea la ghidul său interior ca fiind „Patroana mea Celestă, care... neimplorată, îmi dictează Versul nepremeditat".

MacArthur, Mozart, Fuller şi Milton au folosit imaginaţia pentru a crea o cale între conştient şi subconştient şi înapoi. Creând şi interacţionând cu sfătuitorii lor interni, au învăţat să strângă informaţii din subconştient şi să le folosească pentru a rezolva provocări.

Stuart Miller, o autoritate în domeniul psihosintezei, descrie în *„Dialogue With Higher Self"* un mod de a începe un dialog interior:

> „Presupune, ca multe tradiţii străvechi, că ai în interiorul tău o sursă de înţelegere şi de înţelepciune care ştie cine eşti, ce ai fost şi ce poţi deveni cel mai bine în viitor. Această sursă se află în armonie cu scopul tău nedezvăluit. Te poate ajuta să îţi dirijezi energiile către atingerea integrării mai mari, către armonizarea şi unificarea vieţii.

După ce ai făcut această presupunere, închide ochii, inspiră adânc de câteva ori şi imaginează-ţi că vezi faţa unui bătrân înţelept ai cărui ochi exprimă o mare dragoste pentru tine. Dacă îţi este greu să vizualizezi acest lucru, imaginează-ţi mai întâi flacăra unei lumânări, arzând calm şi tăcut, iar apoi lasă figura să apară în centru.

Începe un dialog cu această persoană înţeleaptă, în orice mod pare mai eficient: foloseşte prezenţa şi sfatul înţeleptului pentru a te ajuta să înţelegi mai bine orice întrebări, îndrumări sau alegeri ai în acel moment. Petrece cât timp ai nevoie în acest dialog, iar când ai terminat scrie ce s-a întâmplat, amplificând şi evaluând şi mai mult orice înţelegere ai câştigat.

Poţi crea un sfătuitor personal pentru a te ajuta să realizezi imagini asociative în timp ce te afli într-o stare de relaxare. Alege pe oricine doreşti, în viaţă sau nu, real sau închipuit: Sun Tzu, Marie Curie, Socrate, Batman, Femeia Fantastică, Amelia Earhart, Napoleon Bonaparte, Leonardo da Vinci, Indira Gandhi, Thomas Edison, Cornelius Vanderbilt, Buddha, Eleanor Roosevelt, Henry Ford sau un personaj mitic, atotştiutor, imaginar, ori un guru pentru a te ajuta cu întrebarea sau cu provocarea ta.

Cu atât de mulţi sfătuitori la dispoziţie, ai de făcut anumite alegeri. Cum începi să stabileşti o relaţie, este important să îţi închipui felul de înţelept cu care vrei să lucrezi. Clarificând şi definind relaţia, vei şti ce fel de experienţă speri să trăieşti şi în ce zone îţi doreşti să obţii idei şi sfaturi importante.

ALGORITM

Pentru a-ţi invoca mentorul, fă următoarele:

1. *Eliberează-te de tensiune.* Poartă-ţi conştient trupul într-o stare de relaxare profundă. Ai putea folosi tehnica descrisă în secţiunea „Sindromul jeleului" din capitolul 22.

   Nu te forţa să obţii un nivel destul de profund de relaxare. Fii pasiv şi lasă relaxarea să aibă loc în ritmul ei.
2. *Închipuie-ţi că trupul îţi este înconjurat de o blândă lumină albă strălucitoare.* Lasă această lumină să te mângâie şi să te scalde în radiaţia ei uşoară.
3. *Acum imaginează-ţi că intri într-un loc favorit (casă, barcă, munte, pădure, cameră, orice).* Imaginează-ţi detaliile. Cum arată? Cum miroase? Cum se simte? Ce sunete auzi?
4. *Închipuie-ţi că mentorul tău spiritual vine spre tine.* Priveşte-i faţa. Ce vezi? Fii conştient de reacţiile şi de emoţiile tale. Spune-i mentorului: „Fii îndrumătorul meu. Prezintă-mi soluţii şi noi idei. Condu-mă spre

rezolvarea problemei mele." Cu cât creezi mai complet imagini în minte, cu atât mai puternică va fi comunicarea cu subconştientul tău.

Cere-i ghidului tău să răspundă, începând un scurt dialog. Schimbă numele şi detaliile provocărilor şi problemelor tale. Fă ca totul să fie cât mai real posibil. S-ar putea să capeţi răspunsuri imediat, în caz contrar, nu te lăsa descurajat. Într-o formă sau alta, vei primi răspunsurile mai târziu.

Există o regulă importantă pe care să o ţii minte când foloseşti această tehnică: fii foarte atent la ceea ce spune sau face mentorul, la fel de mult ca şi cum l-ai întâlni în lumea exterioară. Aceasta va împiedica experienţa să rămână doar o fantezie trecătoare.

5. *Încheie conversaţia.* Pune-l pe mentor să îţi spună: „Ascultă, sunt aici pentru tine. Cheamă-mă de câte ori ai nevoie. Să ştii că te voi ajuta de fiecare dată." Simte că ai încredere în aceste vorbe. Deschide-ţi ochii şi întoarce-te în lumea de afară.

Oamenii trăiesc diferite experienţe atunci când se întâlnesc cu sfătuitorii lor. Să nu fii surprins dacă ghidul tău pare să fie excentric sau are un simţ al umorului ori o slăbiciune pentru dramatism.

Phil Pies, cunoscut între prieteni drept Regele Bataviei, mi-a spus această poveste despre sfătuitorul său interior, căruia îi spune „Umbră". Phil dorea să acţioneze cumva pentru a ajuta la educaţia oamenilor săraci. Dar ce poate face o singură persoană? Phil l-a căutat pe Umbră care a venit cu un buldog. L-a întrebat pe Umbră:

– Cum pot crea burse pentru elevii care nu pot merge la liceu fără a cheltui sume imense de bani?

– Ce foloseau oamenii înainte de bani? a întrebat Umbră.

– Ei, presupun că făceau schimb de bunuri şi de servicii, a răspuns Phil.

Umbră a zâmbit şi a spus:

– Exact.

Phil s-a gândit zile întregi la acest lucru. Cum ar putea fi folosit schimbul pentru a-i ajuta pe cei săraci să urmeze o şcoală? Apoi i-a picat fisa.

Ideea: O organizaţie de schimb non-profit. Conceptul este simplu. O firmă este de acord să doneze bunuri (obiecte în exces) organizaţiei, care apoi găseşte un liceu dispus să ofere credite

de învăţământ în locul bunurilor donate. Schimbul se încheie, iar liceul emite credite şcolare pentru organizaţia non-profit. Când un elev sărac se înscrie în cadrul organizaţiei pentru ajutor financiar, aceasta îi face legătura cu liceul, iar elevul primeşte credite în numele firmei care a donat iniţial bunurile. Toată lumea are de câştigat, căci obiectele şi calculatoarele în exces sunt transformate în educaţie pentru cei săraci. Firma poate obţine deduceri de taxe pentru donaţii.

Când încerci pentru prima dată această tehnică, mentorul tău ar putea fi greu de înţeles ori s-ar putea să nu îţi placă. Dacă sfătuitorul este neclar, alege un alt mentor spiritual care este mai uşor de înţeles. Mintea îţi va face pe plac. Dacă te simţi mulţumit de următorul, rămâi cu el. Dacă nu, schimbă-l din nou. Poţi schimba mentorii frecvent sau poţi rămâne cu acelaşi sfătuitor ani întregi.

Aceasta nu este o tehnică misterioasă; este un mod de a-ţi personifica ideile şi emoţiile aflate în conflict sub forma unei imagini particulare, de a-ţi activa subconştientul prin concentrare. Totuşi, unii oameni se simt veneraţi, magici şi misterioşi atunci când devin experţi în această tehnică.

Un agent de poliţie care investiga o crimă s-a confruntat cu provocarea de a găsi arma crimei. Şi-a consultat sfătuitorul interior care nu a spus decât „Ti lo". Primea acelaşi răspuns de fiecare dată când încerca să afle un răspuns. În cele din urmă, a scris formula pe o hârtie şi a început să facă asociaţii libere. A inversat-o în „Lo ti", pe care l-a tradus în „reflux". („Lo ti" este prescurtarea cuvântului compus care în limba engleză denumeşte punctul cel mai scăzut al refluxului, „low tide" – *n.tr.*). Şi-a îndreptat căutarea spre plajă în timpul refluxului şi arma crimei a fost găsită. Mesajul se baza pe o serie de experienţe care avea ceva însemnătate pentru provocarea lui, dar despre care nu ştia că îl influenţase.

Prin exerciţiu, vei găsi răspunsuri şi asociaţii extrem de variate şi de inovatoare. S-ar putea să vezi imediat legătura asociativă sau s-ar putea ca mesajul să nu fie uşor de înţeles până mai târziu.

Preşedintele unei companii mari se confrunta cu serioase dificultăţi financiare. Cum privea compania ca pe sursa fericirii lui, a ignorat problemele şi a refuzat să le discute cu alţi directori. A început să proiecteze problemele asupra altor oameni implicaţi. În final, a încercat să reprime aceste proiecţii ca fiind neloiale faţă de prietenii săi.

Aflat în impas, a creat un sfătuitor spiritual personal şi l-a numit „Companion". Companion i-a spus: „Ai înlăturat din companie angajaţii de care te temeai. Dar acum eşti atacat de un inamic mai puternic. Dacă nu ai fi înlăturat angajaţii, ai fi primit ajutor de la ei, pe când, fără ei, nu prea ai de unde".

A analizat bine aceste vorbe. După câteva zile, a interpretat aceste cuvinte ca însemnând că acoperise o situaţie incredibil de proastă din teama că situaţia nu ar fi putut fi rezolvată şi că ar fi condus la dispariţia sursei fericirii lui – compania. Inamicul mai puternic era vina din subconştient, resentimentul şi mânia care îl copleşeau şi îl împiedicau să muncească. În final, a descoperit toate aspectele tulburătoare şi negative ale situaţiei financiare şi, cu ajutorul celorlalţi, a salvat compania.

Rezumat

Ghidul tău interior este o manifestare a părţii superioare a subconştientului tău. Îţi poţi invoca sfătuitorul să apară sub forma unei persoane sau fiinţe care să te poată ajuta să îţi înfrunţi şi să îţi rezolvi provocările.

Sfătuitorul tău te va ajuta:

1. Să îţi măreşti accesul la datele din subconştient.
2. Să faci asociaţii libere mai fluente. Să îţi măreşti abilitatea de a jongla cu ipoteze, metafore şi legături.
3. Să îţi creşti abilitatea de a folosi imagini vizuale.
4. Să îţi reduci inhibiţiile şi tendinţa de a avea gânduri negative.
5. Să îţi dezvolţi motivaţia.
6. Să trăieşti existenţa în diferite moduri cu niveluri de înţelegere mai profunde.

Îţi poţi chema ghidul de fiecare dată când doreşti sau ai nevoie de inspiraţie creativă ori de soluţii la provocări. Mulţi oameni care au stabilit o legătură strânsă cu ghizii lor se întâlnesc în fiecare zi cu ei prin meditaţie. Alţii creează adevărate pleiade de mentori spirituali diferiţi şi aduc patru sau cinci dintr-odată pentru a juca diferite roluri în rezolvarea unei probleme.

Cei mai mulţi dintre noi nu avem decât o idee despre ce se află cu adevărat în interiorul nostru. Pentru a înţelege mai mult, trebuie să apreciem dimensiunea noastră aflată în subconştient. Odată ce cunoşti această dimensiune, capeţi o independenţă a gândului. Cei care văd lumina din interiorul lor nu vor fi niciodată nevoiţi să se învârtă ca nişte sateliţi în jurul altora.

CAPITOLUL TREIZECI ȘI TREI

CARTEA MORŢILOR

„Acum, resursele celor iscusiți în folosirea forțelor extraordinare sunt la fel de infinite precum cerul și pământul; la fel de nesfârșite ca marile râuri."

SUN TZU

„Cartea morţilor" este o tehnică extraordinară, bazată pe un exerciţiu folosit de profesorul Michael Ray la cursul său de creativitate de la Şcoala Superioară de Afaceri de la Stanford. Acest exerciţiu foloseşte hieroglifele egiptene ca pe o sursă bogată de obiecte care îţi îndeamnă imaginaţia să facă asociaţii libere între idei, pe care le vei găsi ca şi cum ar fi sandvişuri ascunse sub un şervet rece.

Hieroglifele folosite în acest joc al minţii sunt din traducerea hieroglifică a Cărţii egiptene a morţilor. Această lucrare importantă prezintă dinastiile egiptene şi conţine vrăji, incantaţii, litanii, formule magice, cuvinte puternice şi rugăciuni. Învăţaţii sunt încă fermecaţi de aluziile subtile, de simbolurile şi de pasajele care îi îndrumau pe vechii egipteni, fie ei regi sau servitori, prin problemele vieţii. Aceştia au trăit cu învăţăturile ei, au fost îngropaţi conform indicaţiilor ei şi şi-au fondat speranţele pe cuvintele ei puternice. Învăţaţii încă discută dacă această carte este o bibliotecă de clasicism, de metafizică, de religie sau de ştiinţe oculte.

ALGORITM

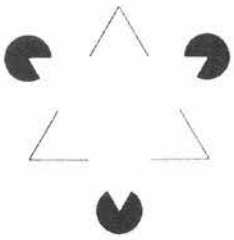
1. *Scrie provocarea pe care vrei să o rezolvi.*
2. *Alege unul dintre cele trei seturi de hieroglife.*
3. *Cercetează imaginile hieroglifelor şi scrie iar provocarea.*

4. *Eliberează-ţi mintea de alte gânduri şi concentrează-te asupra provocării.* Închide ochii în timp ce meditezi câteva minute la problemă.
5. *Deschide ochii şi „tradu" fiecare şir de hieroglife.* Închipuie-ţi că această *Carte a morţilor* a fost scrisă pentru a te ajuta în acea provocare anume. Trebuie să crezi că fiecare şir a fost scris special pentru tine şi că secretul soluţiei acelei provocări particulare de afaceri se află în interpretarea imaginilor.
6. *Pe măsură ce interpretezi fiecare hieroglifă, stabileşte asociaţii libere pornind de la ea.* Un desen ar putea să arate ca o stea, care îţi aminteşte de un prieten ce era o stea a atletismului, ceea ce îţi aminteşte de tatăl lui, care obişnuia să citeze din John Steinbeck, ceea ce îţi aminteşte de a plimba un câine, ceea ce îţi aminteşte de un veterinar din vecini care merge pe bicicletă, ceea ce îţi aminteşte de o bicicletă pliantă, ceea ce te-ar putea ajuta să găseşti o idee de a-ţi rezolva provocarea şi aşa mai departe. Toate liniile, formele şi structurile sunt purtătoare de sens.

   Când interpretezi desenele, caută părţile care te pun în încurcătură, care par să lipsească sau care apar când îţi schimbi punctul de concentrare. Pune-ţi întrebări ca:

   „Ce e asta?"
   „De ce au folosit asta?"
   „Ce ar putea însemna asta?"
   „Ce înseamnă această figură?"
   „Ce desen se apropie cel mai mult de provocarea mea?"
   „Cum se poate să fie aşa?"
   „De ce îmi aminteşte asta?"

   Dintre aceste întrebări, una poate ieşi în evidenţă ca fiind cheia pentru rezolvarea provocării tale.
7. *Scrie interpretările tale.* Caută indicii, idei, înţelegeri şi noi direcţii de speculaţie. Combină interpretările pentru diferite şiruri într-una generală. Vezi dacă poţi combina interpretările diferitelor şiruri într-o poveste care ar putea conţine soluţia provocării.



Câte triunghiuri vezi în imaginea de pe margine?

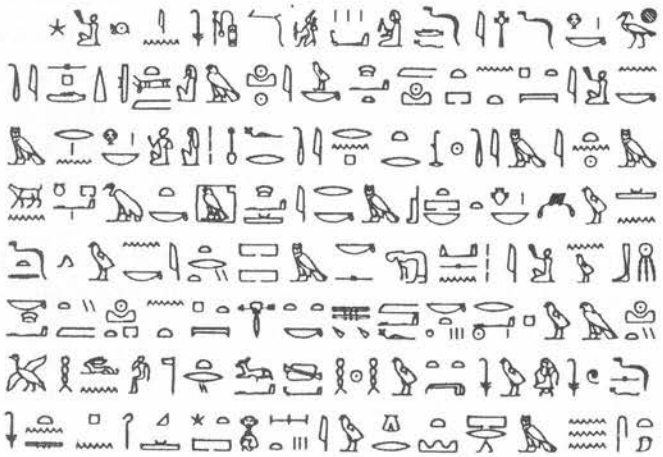
Când priveşti acest desen, îl vezi ca pe un întreg şi, în acelaşi timp, ca pe trei părţi. Imaginaţia ta încearcă să umple spaţiile goale şi, astfel, crezi că poţi distinge opt triunghiuri, dar şi o

stea în şase colţuri făcută prin combinarea triunghiului mare alb şi a celui format din trei „V". Ai trecut dincolo de informaţia dată pentru a vedea ceva ce nu există.

Acesta este modul în care mintea face asociaţii libere. Vezi imaginile ca pe un întreg şi, în acelaşi timp, vezi părţile lui. Imaginaţia va umple spaţiile goale, iar tu vei trece dincolo de informaţia dată şi vei crea sau dezvălui ceva nou.

Urmează trei seturi diferite de hieroglife din Papirusul lui Nekht care conţin o varietate de material, incluzând viniete şi imnuri. Caută în ele mesaje.

Un profesor dorea să înceapă o afacere pentru a-şi mări venitul. A explorat imaginile din setul al doilea, primul şir. A



Primul set

Al doilea set

Al treilea set

văzut apă, trei cercuri între două linii şi o persoană care oferă ceva. Cercurile şi apa i-au amintit de scoici. Cercurile între două linii i-au amintit de scoicile ambalate. Persoana care oferă ceva l-a făcut să se gândească la daruri şi la sărbători.

Apoi a asociat scoicile cu a face dragoste şi a face dragoste cu Ziua Îndrăgostiţilor, iar aceasta i-a inspirat ideea. A început o afacere de comenzi prin poştă prin care îi poţi trimite persoanei iubite scoici proaspete de Ziua Îndrăgostiţilor.

Poţi obţine o singură poveste ori o idee clară care să îţi rezolve provocarea sau poţi obţine esenţa unei enigme continue, doar dintr-o fărâmă de interpretare. Sarcina ta este să înţelegi sensul desenelor aşa cum se leagă ele de provocarea ta şi să rezolvi enigma.

Unui consultant de management i s-a cerut să ţină un discurs despre punctele esenţiale ale unei bune întâlniri de vânzări în faţa unui grup de directori de vânzări cu puteri mari. Pentru inspiraţie, a consultat primul şir din primul set al *Cărţii morţilor*. Imaginile-cheie au fost un peşte, un cârlig de pescuit, trei linii şi faţa cuiva. Asociaţiile pe care le-a făcut au fost:

Cârligul de pescuit: O întâlnire de vânzări are nevoie de ceva care agaţă sau care prinde.

Peştele: O întâlnire de vânzări are nevoie de participarea agenţilor de vânzări la fel de mult cum ai nevoie de participarea peştelui pentru a-l prinde.

Faţa unei persoane: Prezentarea trebuie să aibă relevanţă pentru agenţii de vânzări.

Trei linii: Există trei etape ale unei prezentări de vânzări: atragerea atenţiei, participarea şi relevanţa.

Interpretarea i-a spus să îşi concentreze discursul asupra acestor trei elemente esenţiale pentru a crea o prezentare de vânzări de succes.

A dat fiecărui director câte un plic şi a început întâlnirea cerându-le să deschidă plicurile. Au descoperit înăuntru o bucăţică de gută la capătul căreia se afla un cârlig. El le-a explicat că acesta este primul lucru care contează într-o întâlnire eficientă de vânzări. Apoi a continuat întrebând fiecare director ce crede că reprezintă cârligul de pescuit. După câteva răspunsuri s-a oprit şi a explicat că primul punct al unei întâlniri de vânzări este reprezentat de cârlig... *atragerea atenţiei*. Însă, mai important, le-a spus că îi făcuse să se gândească la ceea ce voia el şi *să participe* chiar înainte ca el să înceapă să vorbească. Le-a atras atenţia şi participarea şi a făcut ca mesajul său *să fie relevant* pentru toţi directorii de vânzări. În câteva minute, punctase cele trei elemente esenţiale ale unei întâlniri de vânzări.

În alt caz, un director de personal de la o companie de asigurări de viaţă avea provocarea de a îmbunătăţi condiţiile de lucru pentru angajaţii care făceau muncă de birou. Interpretarea pe care a dat-o celui de-al treilea set a fost:

Primul şir: Foarte mult stres
Al doilea şir: Ai nevoie de un mod de a măsura activităţile stresante
Al treilea şir: Trebuie să te relaxezi
Al patrulea şir: Ieftin
Al cincilea şir: Ceva asemănător cu centurile de siguranţă
Al şaselea şir: Oamenii se joacă pentru a se destinde
Al şaptelea şir: Program complet
Al optulea şir: Ridică moralul

A avut o grămadă de lucruri la care să se gândească şi, în cele din urmă, a ajuns la o idee. S-a concentrat pe a găsi ceva care să fie ieftin şi distractiv pentru a măsura şi a ajuta la reducerea stresului. A cercetat piaţa şi a găsit ceva ce s-ar fi potrivit – cartonaşe de control al stresului.

Ideea: A cumpărat câte un cartonaş de control al stresului pentru fiecare angajat. Acestea funcţionează pe principiul că extremităţile corpului se răcesc atunci când eşti stresat – cartonaşul măsoară temperatura degetului mare al unei persoane şi arată una dintre cele patru nuanţe: de la negru (stresat) la albastru (relaxat).

Pe spatele cartonaşului se află un exerciţiu de relaxare în zece secunde pentru angajaţii stresaţi. Cartonaşul este un semn pentru a gestiona stresul şi a fi precaut, asemănător cu mesajul transmis de centura de siguranţă în maşină. Acest cartonaş este primul pas dintr-un program de gestionare a stresului pe care directorul de vânzări s-a hotărât să îl dezvolte.

Interpretările au produs o idee care este eficientă, ieftină, distractivă, motivantă şi face parte dintr-un program complet de gestionare a stresului în mediul corporatist.

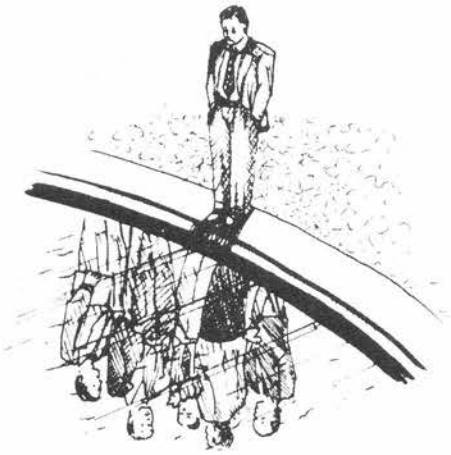
CARTEA MORŢILOR

REZUMAT

Oricui i se poate întâmpla să îi sece imaginaţia după o vreme, precum cei care încă îşi mai fac veacul pe lângă un campus universitar la multă vreme după absolvire. Oferind imagini externe ciudate îţi împrospătezi imaginaţia. Ceva din interpretarea ta ar putea duce la o idee care va reflecta lumina soarelui ca un pinten de argint.

A TREIA PARTE

SPIRITUL DE KOINONIA



În Grecia Antică, Socrate și prietenii lui au petrecut ani la rând întâlnindu-se și discutând liber, purtând dialoguri care au format civilizația occidentală. Schimbau idei fără să încerce să îi convingă pe ceilalți de ele și fără să se certe. Se simțeau liberi să dezbată orice le trecea prin minte. Întotdeauna dădeau atenție părerilor celorlalți și au legat o prietenie strânsă. Socrate și prietenii săi se supuneau unor principii ale discuției pentru a păstra un sentiment de colegialitate. Aceste principii erau cunoscute drept „Koinonia", care înseamnă „spiritul frăției". Principiile existau pentru a păstra dialogul, pentru a fi colegial, pentru a-ți clarifica gândirea și pentru a fi onest.

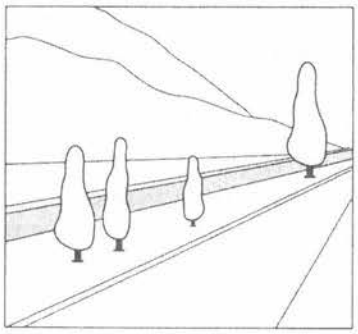
Stabilește dialogul. În greacă, cuvântul „dialog" înseamnă „a vorbi". Grecii credeau că secretul stabilirii unui dialog este să schimbi idei fără a încerca să convingi pe cineva. Acest lucru este diferit de „discuție", care, din rădăcina lui latină înseamnă „a face pe cineva bucăți". Pentru greci, regulile de bază ale dialogului erau: „nu contrazice", „nu întrerupe" și „ascultă cu atenție".

Fii colegial. Toți participanții trebuie să îi considere pe ceilalți egalii lor, chiar dacă nu au nimic în comun. Când te uiți la punctele din ilustrația de mai jos, atenția îți este atrasă de cel singur, care stă separat de grup. Punctul singur este punctul focal al atenției tale.

În același mod, dacă un participant nu se simte egal cu restul grupului de brainstorming, acesta va deveni punctul central al sesiunii, conștient sau inconștient, și va inhiba creativitatea grupului.

A-i considera pe ceilalți colegi se dovedește a fi un lucru important deoarece gândirea este participativă. Doar dorința de a-i privi pe ceilalți ca pe niște colegi contribuie la a interacționa ca niște colegi. Vorbim diferit și mai cinstit cu prietenii decât cu cei pe care nu îi considerăm prieteni. Orice autoritate de control, indiferent cât de grijuliu este prezentată, va tinde să inhibe schimbul liber de gânduri. Dacă o persoană este obișnuită ca părerea ei să câștige deoarece ea este cel mai în vârstă participant, atunci trebuie să renunțe la acest privilegiu. Dacă o persoană este obișnuită să tacă deoarece este cea mai tânără, atunci

trebuie să renunţe la siguranţa oferită de tăcere. În mod asemănător, în ilustraţia de mai jos, copacul cel mai îndepărtat pare mult mai mare decât cel mai apropiat. Dar ar fi greşit să presupui acest lucru, căci sunt exact de aceeaşi dimensiune.



Clarifică-ţi gândirea. Pentru a face acest lucru trebuie să renunţi la toate presupunerile. Gândirea liberă este blocată dacă gândurile şi opiniile tale se bazează pe presupuneri. De exemplu, dacă tu crezi că anumiţi oameni nu sunt creativi, probabil că nu vei judeca tocmai corect ideile lor. Verifică-ţi presupunerile despre orice şi păstrează o perspectivă nepărtinitoare.

Dificultatea unei colaborări eficiente a fost demonstrată de experimentele realizate de Howard Gruber de la Universitatea din Geneva. Într-unul dintre acestea a folosit o cutie care permite ca două persoane să se uite în ea şi să vadă umbra unui obiect necunoscut pentru ele. Din cauza unghiului diferit, fiecare dintre ele vede o altă formă. Sarcina lor este să schimbe informaţii despre ce au văzut pentru a identifica umbra aruncată de obiectul necunoscut. De exemplu, dacă în cutie este pus un con, una dintre persoane vede un cerc, iar cealaltă un triunghi.

Ideea este de a-i încuraja pe cei doi subiecţi să colaboreze ca doi astronomi care urmăresc cerul din poziţii diferite, văzând astfel obiectul în moduri uşor deosebite. Ei profită cu respect de faptul că fiecare se uită din locuri diferite şi ajung împreună la o concluzie despre ce se află acolo, mai bine şi mai sigur decât ar putea-o face fiecare în parte.

Dar s-a întâmplat opusul. Fiecare privitor a presupus că tot ceea ce vedea el era corect şi că persoana cealaltă era zăpăcită, oarbă sau nebună. „Cum să vezi un triunghi? Eu văd un cerc." Acestea veneau din partea unor adulţi educaţi, foarte inteligenţi. Presupunerile făcute de subiecţi îngreunau colaborarea, chiar şi în cazul unui simplu obiect, cum ar fi un con.

Fii onest. Spune ce gândeşti. Socrate şi adepţii lui credeau că Koinonia permitea unui grup să aibă acces la un volum mai

mare de gânduri, la care nu se putea ajunge individual. Prin Koinonia un nou fel de gândire începe să prindă viaţă, bazată pe dezvoltarea gândurilor comune. Oamenii nu se mai află în opoziţie, ci sunt participanţi la o bază de idei comune care se poate dezvolta şi schimba continuu.

Noţiunea că inteligenţa colectivă este mai mare decât cea individuală îşi trage rădăcinile din perioada primitivă, când grupurile de vânători şi culegători se întâlneau pentru a discuta şi a rezolva probleme comune. Este o practică larg înţeleasă şi acceptată. Dificultatea constă în dorinţa unui grup de a se disciplina pentru a găsi idei într-un mod deschis şi productiv.

Această secţiune conţine:

- Exerciţii de încălzire
- Brainstorming (în stil american)
- Tehnici ortodoxe de brainstorming
- Tehnici de gândire creativă brută pentru grupuri

Încălzire

Închipuie-ţi un grădinar care plantează o gulie. După o vreme, gulia nu se dezvoltă aşa cum ar trebui, iar grădinarul este nefericit. O scoate şi o studiază în căutare de defecte. Apoi o curăţă, îi taie o parte din mustăţi şi o replantează folosind un alt proces, împiedicându-i şi mai mult creşterea. De fapt, încercând să controleze natura, el intervine în cursul ei şi produce o gulie proastă, dacă aceasta mai creşte.

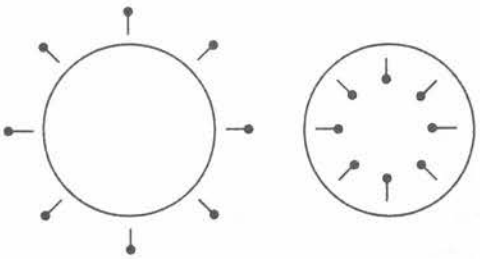
Dacă grădinarul nu ar fi intervenit în cursul naturii, ar fi descoperit că aceasta ar fi făcut toată treaba după ce el a plantat sămânţa şi gulia ar fi crescut. Aceeaşi nevoie de control este cea care îngheaţă gândirea şi împiedică jocul liber al gândurilor în sesiunile de brainstorming. Aceste exerciţii sunt create pentru a-i ajuta pe participanţi să uite de control, să se relaxeze şi să se distreze cu gândurile.

Brainstorming (în stil american)

Alex Osborne, un director de publicitate din Buffalo, New York, a formulat brainstormingul în 1941 ca fiind un efort sistematic şi o practică disciplinată pentru a produce idei într-un grup. Scopul lui Osborne era de a crea un mediu care să nu inhibe, ci să încurajeze ideile şi gândurile ingenioase. Metoda obişnuită este de a pune un mic grup să discute o problemă. Ideile sunt oferite pe rând de participanţi. Un membru înregistrează ideile şi

sugestiile pe un panou sau pe o tablă. Şi îşi reţine criticile. După sesiunea de brainstorming, diferitele idei şi sugestii sunt analizate şi evaluate, iar grupul ajunge la o soluţie finală.

În ilustraţia de mai jos se află două cercuri egale. Cercul A simbolizează energia creativă a unui grup de brainstorming într-un mediu relaxant. Pe de altă parte, cercul B reprezintă energia creativă într-un mediu inhibant. Cercul A extinde şi emană energie creativă, pe când cercul B constrânge şi împiedică gândirea creativă. Natura restrictivă a forţelor din cercul B îl face să pară mai mic, chiar dacă ambele cercuri sunt egale. Căruia dintre grupurile de brainstorming ai prefera să i te alături?



A B

Tehnici ortodoxe

În brainstormingul tradiţional există multe probleme. Sesiunile pot fi subminate de presiunile de uniformitate ale grupului şi de ameninţările percepute de la şefi şi directori. Alte sesiuni eşuează deoarece oamenilor le este greu să evite criticarea şi evaluarea ideilor pe măsură ce acestea sunt oferite. Diferenţele de personalitate intră şi ele în joc: unii oameni sunt dornici în mod natural să vorbească, în timp ce alţii tind să tacă.

Acest capitol conţine unele dintre cele mai cunoscute tehnici ortodoxe create pentru a depăşi problemele ridicate de stilul american de brainstorming. Tiparul modurilor diferite de brainstorming seamănă mai mult cu cel al unei păduri formate din diferite plante interdependente sau cu cel al unui oraş alcătuit din diferite clădiri interconectate, decât cu cel al unei singure construcţii enorme ridicată pe o singură fundaţie.

Creativitate brută

Citeşte paragraful următor:

Crofonm crecetrălior de la Uvinesariteta Cmabrdige, nu ctonaeză în ce oidrne snut leritele dtnir-un cânuvt sgniurul lrucu iropamnt etse ca pmria şi utmila să fie azeşate crecot. Rustel pot

fi clepomt acsatemete şi tot pţoi ctii cânuvtl frăă plerombe. Mivotul etse că, otdaă ce am îvanăţt să ctiim, cuătăm enesețle leriteolr acsatemete. Mtniea unmaă nu ctşitee friecae ltieră în snie, ci pcepere cânuvtul ca pe un îerntg. Fcaem aesct lrcuu işocntenit.

Avem un talent natural brut de a interpreta esenţa lucrurilor. Înţelegem aceste litere amestecate deoarece vedem imediat esenţa. Acest talent brut este motivul pentru care, în copilărie, eram cu toţii creativi. O cutie putea deveni un tort, o maşină, un tanc, o peşteră, o casă, ceva pe care să desenezi şi chiar o navă spaţială. Când eram copii, imaginaţia noastră nu era structurată sau ţinută în frâu de regulile şi limitările logicii. Nu ne luptam să eliminăm posibilităţile – ne luptam să le extindem.

Gândeşte-te la un copil care construieşte ceva cu un set Lego. Poate construi tot felul de structuri, iar când termină poate alege piese şi să le mute, să adauge altele, să împartă structurile în unele noi şi tot aşa. În privinţa setului şi a construcţiei există limitări clare: piesele nu pot fi unite oricum, nu stau prinse între ele dacă sunt dezechilibrate şi gravitaţia le face să se prăbuşească. Aceste limitări sunt provocate de obiecte şi de alcătuirea lor. Modelul pieselor este cel care le impune. Copilul învaţă repede modurile în care se îmbină piesele de Lego şi felurile în care nu se pot uni. Sfârşeşte construind o varietate de structuri care se supun modelului şi limitărilor blocurilor de Lego.

Dacă i s-ar fi spus copilului să facă un anumit lucru din plastic şi ar fi avut la dispoziţie toate metodele de a topi şi turna plasticul, construcţiile din Lego ar fi doar o părticică „minusculă" dintre produsele posibile pe care le-ar crea. De fapt, construcţiile din Lego ale copilului vor părea forţate şi banale în comparaţie cu ce ar crea fără limitări.

Cu Lego, constrângerile aduse de modelul pieselor sunt cele care limitează ceea ce putem construi. Cu oamenii, constrângerile aduse de sistemul logic pe care l-am învăţat sunt cele care ne limitează imaginaţia şi inventivitatea.

Tehnicile de gândire creativă brută sunt create pentru a îndepărta constrângerile logicii şi pentru a-ţi elibera imaginaţia cu scopul de a fi iar creativ. Pablo Picasso a spus-o cel mai bine: „Fiecare copil este un artist. Problema este cum să rămână artist odată ce creşte." Valoarea învăţării tehnicilor de gândire creativă „brută" este aceea de a face exact acest lucru – de a învăţa cum să gândeşti iar ca un copil.

CAPITOLUL TREIZECI ŞI PATRU

ÎNCĂLZIREA

„Cei din Wu şi Yueh sunt duşmani; totuşi, dacă traversează un râu în aceeaşi barcă şi sunt prinşi de furtună, vor sări unii în sprijinul celorlalţi aşa cum mâna stângă o ajută pe cea dreaptă."

SUN TZU

Dacă aruncăm seminţe pe un pământ bătătorit, şansele ca ele să încolţească şi să dea naştere la plante sănătoase sunt foarte mici. Totuşi, dacă arăm şi lucrăm terenul – îl amestecăm, spargem bulgării şi îl facem mai puţin solid şi mai afânat – este probabil ca multe dintre seminţe să îşi găsească un mod de a da rod.

În acelaşi fel, dacă începem cu răceală o sesiune de brainstorming cu un mediator distant şi înfumurat, care aruncă întrebările şi problemele unui grup băţos şi conservator, şansele de a produce idei de excepţie sunt minime.

ACTIVITĂŢI DE ÎNCĂLZIRE

Ajută-i pe participanţii la brainstorming să se relaxeze şi să se destindă pregătindu-le minţile cu aceste exerciţii de încălzire. Grupul îşi va deschide mintea spre noi idei cărora le vor permite să încolţească şi să dea rod.

- *Fotografii din copilărie*. Cere fiecărui participant să aducă o fotografie cu el din copilărie. Prinde-le pe un perete, fără să le etichetezi. Cere tuturor să potrivească imaginile cu participanţii.
- *Simbol*. Cere participanţilor să deseneze fiecare câte un simbol care să reprezinte părerea lor despre creativitate. Poate să fie orice – un vultur, o busolă, o pensulă, luna etc. Apoi fiecare participant îşi arată simbolul şi explică de ce sau cum reprezintă părerea lui.

- *Simbolul companiei.* Cere participanților să aleagă un animal, o pasăre, o insectă sau un pește ca simbol al companiei lor. Pune-i să își apere alegerea. Întreabă dacă ființa întrupează atât punctele slabe, cât și pe cele tari ale companiei.
- *„Ești concediat!"* Uneori este nevoie de o alarmă puternică pentru a-i trezi pe oameni din automulțumirea lor. La începutul întâlnirii, cere participanților să își imagineze că sunt concediați. Apoi, cere-le să candideze din nou pentru posturile lor. Aceasta ar trebui să-i șocheze și să îi facă să se gândească la cunoștințele lor, la competența lor și, cel mai important, la ce trebuie să îmbunătățească. Sau tipărește un ziar imaginar din viitor care anunță că firma a intrat în faliment. Apoi cere participanților să își imagineze de ce a dat compania faliment. Elementul de șoc ne trezește pentru a vedea, a auzi și a trăi lumea ca pe ceva nou.
- *Toată lumea este consultant.* Cere fiecărei persoane să scrie pe o coală de hârtie o problemă sau un punct de interes actuale referitoare la locul de muncă. De exemplu, „Cum pot să am parte de o cooperare mai bună din partea angajaților de la depozit pentru a onora comenzile la timp?" sau „Cum putem depăși prețurile mici și programul de reduceri ale concurenței?" După ce lași câteva minute pentru a fi scrise problemele, cere fiecărei persoane să dea pagina pe care este trecută problema celui din dreapta ei. Acesta o citește și își notează răspunsurile. Li se dau câte șaizeci de secunde pentru a răspunde la fiecare foaie primită. Continuă procesul până când fiecare persoană își primește foaia înapoi. Apoi împărtășiți și discutați problemele.
- *Uită-te la altcineva.* Cu această abordare, ideile și soluțiile vin de la analizarea ideilor din domenii fără legătură. Ca pre-exercițiu pentru o întâlnire care avea ca subiect tactici și strategii de a vinde obiecte de lux de către o franciză NFL către corporații, angajații din departamentele de vânzări și de marketing au fost trimiși să observe vânzările și marketingul din domenii de vânzare cu amănuntul fără legătură, cum ar fi magazine de haine de lux, francize de programe pentru calculatoare, restaurante fast-food și librării. S-au întors cu liste lungi de idei și sugestii care puteau fi aplicate în afacerea lor.
- *Pune-te în pielea clientului.* În această abordare, oamenii se întorc pentru a afla cum este cu adevărat să te afli în

altă poziţie. De exemplu, pentru a-i ajuta să îşi îmbunătăţească abilităţile de vânzare, un mediator şi-a trimis agenţii de vânzări la comercianţii de maşini. Jucând rolul clienţilor, aceştia au trecut prin tot procesul de vânzare, înregistrând anumite comportamente, cuvine şi acţiuni care le-au influenţat puternic atitudinea de „cumpărători". La întâlnirea de vânzări, ei şi-au împărtăşit experienţele şi au discutat despre modurile în care şi-ar fi putut îmbunătăţi abilităţile de vânzări. A fost o experienţă care le-a deschis ochii şi care i-a făcut să înţeleagă că una este să vorbeşti despre a intra în pielea cuiva – şi alta este să o faci cu adevărat.

CREATURA DIN SPAŢIU

Pune un grup să îşi imagineze o creatură care trăieşte pe o altă planetă cu alt tip de atmosferă, dintr-un sistem solar îndepărtat. Cere-le participanţilor să facă un desen al creaturii pe care şi-au închipuit-o. Apoi cere-le să îşi arate desenele.

Vei descoperi că foarte mulţi oameni desenează fiinţe care seamănă cu viaţa aşa cum o înţelegem noi, chiar dacă sunt liberi să se gândească la orice. Mai precis, creaturi cu organe de simţ pentru auz, văz şi miros, cu braţe şi picioare cu simetrie bilaterală. În loc să creeze ceva deosebit şi neprevăzut, majoritatea oamenilor creează fiinţe care au multe în comun cu altele şi cu proprietăţi ale animalelor de pe Pământ.

Nu există nici un motiv ca animalele de pe alte planete să semene cu cele de pe Pământ. Oamenii care desenează creaturi spaţiale ar putea recurge la orice sursă de cunoştinţe (cum ar fi formaţiile de muzică rock, tufişuri sau nori) pentru a obţine o idee despre forma generală a creaturii lor spaţiale şi fiecare persoană ar putea crea ceva diferit şi nou. Dar majoritatea oamenilor nu o fac şi, astfel, ajung să deseneze creaturi care au proprietăţi asemănătoare cu cele de pe Pământ.

Acest exerciţiu demonstrează un fenomen numit *imaginaţie structurată*. Aceasta se referă la faptul că şi atunci când ne folosim imaginaţia pentru a crea noi idei, acestea sunt puternic structurate în moduri foarte previzibile conform stereotipurilor, categoriilor şi conceptelor existente. Acest lucru este adevărat indiferent dacă este vorba de inventatorii, artiştii, scriitorii, oamenii de ştiinţă, designerii, oamenii de afaceri sau cei obişnuiţi, care visează la o viaţă mai bună.

PUNE-TE ÎN PIELEA ALTCUIVA

În timp ce participanţii stau la mese în grupuri de şase până la zece, cere tuturor să îşi scoată pantofii. Apoi vorbeşte câteva minute despre cum este să stai desculţ la masă în timpul unei întâlniri serioase de afaceri. Discută despre faptul că a te descălţa este firesc acasă şi în vacanţă, dar nu se obişnuieşte în mediul de afaceri. Cere-le apoi să încerce câteva lucruri:

1. Cere-le să facă schimb de pantofi – pentru a intra cu adevărat în pantofii cuiva. Cere-le să facă o mare schimbare; bărbaţii să încalţe pantofii de femei, de exemplu. Vorbeşte despre cum este. Discutaţi despre normele sociale şi începeţi să vorbiţi despre cum este să ieşi puţin din cadrul obişnuit.
2. Apoi, cere-le să îşi pună pantofii pe masă, în faţa lor. Lasă-i să stea şi să se uite la toţi acei pantofi pentru o vreme. Urmăreşte nervozitatea. Situaţia prin care trec ei este, de obicei, foarte ciudată, inconfortabilă şi antisocială. Discută despre cum este ca o persoană să îşi pună pantofii pe masă în faţa ta. Vorbeşte despre cum facem faţă disconfortului, de obicei încercând să îl reducem. Dar subliniază că îmbunătăţirea implică schimbare, iar schimbarea aduce, aproape întotdeauna, disconfort. Schimbarea care aduce inovaţia trebuie să fie cu adevărat ieşită din comun, ceea ce aduce şi mai mult disconfort şi aşa mai departe.
3. Acum, anunţă un concurs în care echipa care construieşte cea mai înaltă structură din pantofi va primi un contract important. Câştigătorul este determinat măsurând distanţa de la blatul mesei până la cel mai înalt punct al oricărui pantof. Nu discuta prea mult despre concurs; doar spune-le ce au de făcut, că au patru minute la dispoziţie şi „Start!". O soluţie ar fi să o pui pe cea mai înaltă persoană din grup să se suie pe masă şi să ţină un pantof deasupra capului. Sau, poţi face o regulă că trebuie să existe un şir continuu de pantofi care se ating, ca un circuit electric.

Urmăreşte ce fac participanţii în timpul exerciţiului, pentru a avea multe lucruri despre care să discuţi la final. Vei fi uimit de soluţiile creative pe care le dezvoltă grupurile. Uită-te cât de repede sau de încet îndeplinesc sarcina. Urmăreşte apariţia liderilor naturali. Caută ciclurile de construcţie, de deconstrucţie şi de reconstrucţie etc. Observă. Va ieşi la iveală o varietate de subiecte de discuţie:

- Mânuirea pantofilor uneşte echipa.
- Participanţii nu au ştiut că li se va cere să construiască o structură din pantofi, dar li s-a permis să se încălzească

treptat pentru acest scop. Aceasta ar putea fi o strategie bună atunci când implementezi idei novatoare, în general.

- Lucrurile sunt cel mai inconfortabile atunci când te gândești prea mult la ele; apucă-te de treabă și o mare parte din disconfort va dispărea.
- Nu înseamnă că furi atunci când îți vine o idee observând o altă echipă. Aceasta stă la baza testărilor pentru îmbunătățirea afacerilor.
- Când cauți soluții, adesea este de ajutor să folosești lucruri pe care nu te așteptai să le folosești. (De exemplu, am văzut odată un grup care a făcut un fel de horn din dosare care conțineau materiale pentru workshop și apoi l-au umplut cu pantofi. Întotdeauna cineva sfârșește scoțându-și cureaua pentru a lega ceva de altceva. Și așa mai departe.)
- Adesea, inovația are loc printr-un ciclu de a încerca un anumit lucru, a-l desface, a încerca altceva și așa mai departe. Rareori stai pe loc și te gândești la o problemă, făcând totul în minte. A face ceva stimulează gândirea.
- Procesele de gândire implicate în cele mai creative abordări sunt adesea combinații de câteva idei și concepte.

FOLOSEȘTE-ȚI IMAGINAȚIA

Când comparăm o problemă cu ceva neobișnuit, de obicei simțim nevoia să înțelegem. Prin urmare, desfacem comparația și îi analizăm diferitele părți pentru a vedea dacă astfel putem să înțelegem problema sau să o transformăm în ceva familiar. Când acest lucru se întâmplă, formăm noi legături și relații care ne-ar putea conduce la idei răsunătoare. De exemplu, cu ani în urmă, un grup de designeri căuta idei pentru un nou corp de iluminat. Au comparat corpul de iluminat cu o maimuță și și-au imaginat o maimuță care aleargă prin casă trăgând după ea o lampă. Acest gând i-a făcut să creeze lumina de veghe.

Pune întrebări metaforice pentru a stimula imaginația grupului. De exemplu:

- Ce animal este ca o problemă. De ce?
- În ce moduri seamănă o pizza rece, pe jumătate mâncată, cu soluția la problemă?
- Cum seamănă problema cu o baterie de lanternă? Cum pot asemănările să nască noi idei?
- Dacă problema ar fi un gazon, care ar fi buruienile?

Ca parte a unui curs despre protecţia mediului, un grup de studenţi de la Universitate St. Bonaventure a făcut brainstorming pentru idei de reciclare. Întrebarea cu care au lucrat a fost: *„Ce personaj istoric faimos seamănă cel mai mult cu esenţa problemei?"*.

Un student i-a sugerat pe fraţii Wright datorită minţii lor libere în domeniul aviaţiei. Folosind această comparaţie, alt student a făcut legătura dintre fraţii Wright şi hobbyul lui pentru aeromodele. A explicat cum obişnuia să amestece rămăşiţe de vopsea veche pentru a crea un bej unic cu care îşi diferenţia avioanele de ale altora. Aceasta i-a dat o idee unui alt student, care a propus ca acelaşi principiu să fie aplicat reciclării. Au creat un serviciu care strânge vopsea veche, o amestecă, apoi o vinde cu cinci dolari pe galon. Au numit vopseaua Bej de pământ. Acum lucrează la un alt serviciu pentru a ridica materialele nedorite venite prin poştă şi a le transforma în mase fibroase.

Introducere în eşec

Pentru a demonstra valoarea asumării riscului şi a eşecului, împarte grupul în echipe. Oferă fiecărei echipe câte o grămadă de beţişoare de la îngheţată. Exerciţiul este de a vedea care dintre echipe poate construi cea mai înaltă structură din beţişoare în douăzeci de minute. După exerciţiu, întreabă-i pe participanţi ce au înţeles din fiecare eşec. În general, vei descoperi că aceia care au urmat de la început o idee logică, fixă, nu obţin cea mai înaltă structură, iar cei care au succes trec prin cele mai multe eşecuri. Lecţia este să te eliberezi de noţiunile preconcepute, să fii deschis pentru surpriză şi să înveţi să te joci ca şi cum ai fi iar un copil cu mintea deschisă, cu perspectivă şi concept.

E o întrebare albastră sau galbenă?

Declanşează-ţi curiozitatea folosind „întrebările colorate", bazate pe munca lui Jerry Rhodes, care a făcut studii extinse asupra managerilor şi stilurilor de management. Rhodes a dezvoltat un plan destul de extins pentru felul de întrebări care ar putea fi puse. În centru se află patru tipuri de întrebări identificate drept „culori ale minţii". Întrebările colorate sunt:

- *Întrebări galbene*. Gândeşte-te la culoarea galben ca fiind neutră şi obiectivă. Întrebarea ar trebui să fie o descriere a ceva cu care te confrunţi. Întreabă „Ce/Care este?". De exemplu: „Care este cea mai importantă problemă sau grijă cu care ne confruntăm?".
- *Întrebări verzi*. Gândeşte-te la verde ca fiind fertil şi creativ. Întrebarea ar trebui să fie ingenioasă şi plină de imaginaţie.

Întreabă: „Ce ar fi dacă...?" sau „Să spunem că...?". Găseşte cea mai inventivă întrebare.

- *Întrebări albastre*. Gândeşte-te la albastru ca fiind plin de speranţă şi pozitiv. Întrebarea ar trebui să se bazeze pe o părere sau o evaluare a unei valori sau nevoi. Gândeşte-te la ce trebuie făcut sau adăugat. Întreabă: „Ce putem face?" sau „Ce ar trebui să facem?".
- *Întrebări negre*. Gândeşte-te la negru ca fiind negativ. Întreabă: „Ce nu poate fi făcut?" sau „Ce nu este posibil?".

Când cauţi prin brainstorming idei sau soluţii pentru un anumit subiect, etichetează patru coli de hârtie: galben, verde, albastru şi negru. Cere grupului să se gândească la cât mai multe întrebări galbene, verzi, albastre şi negre poate şi să le noteze pe foile potrivite. Le poţi afişa pe coloane pe o pagină mare de hârtie. De asemenea, le poţi scrie pe cartonaşe şi să le lipeşti pe perete sub cartonaşul de culoarea potrivită. Mai târziu, reciteşte întrebările negre şi încearcă să găseşti moduri de a le depăşi. Ierarhizează întrebările după ce enumeri cât de multe poţi şi stabileşte la care să răspunzi mai întâi.

ABORDEAZĂ O PERSPECTIVĂ DIFERITĂ

Pe o tablă scrie alfabetul pe verticală. Apoi cere să ţi se spună nume ale oamenilor faimoşi (reali sau imaginari) pentru fiecare literă: A = Neil Armstrong, B = Alexander Graham Bell, C = Charlie Chaplin, D = Leonardo da Vinci, E = Albert Einstein, F = Fred Flinstone, G = Boy Geroge şi aşa mai departe. Pune fiecare persoană din grup să aleagă un nume care începe cu aceeaşi literă ca iniţiala numelui ei de familie. I-ar putea alege pe Albert Einstein sau David Letterman. Apoi cere-i fiecăruia să se gândească la modul în care acea persoană faimoasă ar putea aborda problema. Să presupunem că problema ta este de a-i încuraja pe angajaţi să ofere mai multe idei. De exemplu, cum i-ar încuraja Charlie Chaplin pe angajaţi? Cum ar face Alexader Graham Bell? În final, pune grupul să îşi împărtăşească perspectivele.

UNU + UNU = UNU

Când adaugi unei picături de apă încă o picătură de apă, obţii doar o picătură de apă, nu două. În acelaşi fel, atunci când adaugi un concept altuia, obţii un singur concept, nu două. Gândeşte-te că înţelegi imediat combinaţii verbale cum ar fi „conferinţă telefonică", „pagină iniţială", „fată de viaţă", „apă minerală", „dreapta religioasă" şi „carte de vizită". Aceste exemple de amestecuri verbale reprezintă felul în care un nou concept este format

consolidând şi articulând două concepte ca unul. De exemplu, „dreapta religioasă" se referă la un grup de oameni cu puternice credinţe religioase care încearcă să influenţeze procesul politic.

Gregory Murphy de la Universitatea din Illinois a făcut un studiu în care subiecţilor li se cerea să spună cât de mult corespundeau anumite proprietăţi unor concepte individuale şi combinaţiilor lor. Un set de concepte era format din cuvintele „gol" şi „magazin" şi din combinaţia lor, „magazin gol". Gândeşte-te la proprietatea „a pierde bani". Ca şi subiecţii studiului lui Murphy, probabil că înţelegi că a pierde bani este tipic pentru „magazine goale", dar nu pentru „magazine", în general, sau despre lucruri care sunt „goale". Sensul se schimbă atunci când combinăm concepte şi cu cât este mai novatoare combinaţia, cu atât mai novator este sensul.

O mare parte a gândirii creative presupune combinarea ideilor, bunurilor sau serviciilor până atunci fără legătură şi transformarea lor în ceva nou. Ideea presei de tipărit a fost creată de Gutenberg. Procesul de a combina idei sau părţi de idei se numeşte sinteză. Aceasta este considerată de mulţi ca fiind esenţa creativităţii.

Cere-le participanţilor să se gândească la numele unui obiect care începe cu aceeaşi literă ca numele lor de familie (de exemplu, M = masă, A = aragaz, C = carte, D = diamant, E = echer şi aşa mai departe). Scrie numele pe o hârtiuţă şi lipeşte-le-o pe frunte. Acum cere participanţilor să se plimbe prin cameră şi să combine obiectul lor cu al altcuiva pentru a crea ceva nou. De exemplu:

- Piatră + Scaun = o placă moale pe care o poţi pune pe orice piatră pentru a o transforma într-un scaun.
- Podium + Lego = un podium din lemn ajustabil care poate fi dezmembrat şi depozitat.
- Birou + Bandă de alergat = un birou cu bandă de alergat. Mergi cu un kilometru pe oră în timp ce munceşti la calculator şi slăbeşti fără să ţii regim.
- Bombă + Baie = Bombe de baie pentru câini. Acestea sunt făcute din şampon pentru câini care a fost modelat într-o formă solidă. Arunci bomba în apă şi ea face clăbuc, scutindu-te de greutatea de a mai ţine sticla de şampon alunecoasă în timp ce speli câinele.
- Câine + Lopată = O nouă afacere legată de animalele de companie. Pentru o taxă, strângi excrementele de câine cu instrumente potrivite, pentru instituţii, corporaţii, terenuri de golf şi vile.

Ai fi surprins de noile idei, produse şi posibilităţi de afaceri pe care le găsesc oamenii atunci când folosesc acest exerciţiu simplu.

SUNT UN APARAT DE FOTOGRAFIAT

Aceasta este o activitate pentru a învăţa să vezi fără prejudecăţi. Prefă-te că eşti un aparat de fotografiat în timp ce altă persoană joacă rolul fotografului. Acesta stă în spatele tău. Ochii tăi sunt obiectivul şi umărul drept este declanşatorul. Ţine ochii (obiectivul) până când fotograful face o poză apăsându-te pe umărul drept (declanşatorul). Deschide şi închide ochii repede, aşa cum face diafragma unui aparat de fotografiat.

Fotograful te îndrumă pe unde să mergi, ghidându-te de umeri şi poziţionându-te în aşa fel încât diferite scene să se afle în raza ta vizuală. Fă acest lucru de câteva ori, continuând să te mişti şi să fotografiezi. Sarcina aparatului este de a înregistra perfect fiecare detaliu al fotografiei, fără distorsiuni. Deschide ochii doar pentru o secundă. Tot ce ai de făcut este să vezi ce se află în faţa ta fără idei preconcepute, pentru fiecare fotografie pe care o faci. Motivul pentru acest lucru este că o serie de impresii înregistrate îţi oferă experienţa de a vedea ce este, fără ca percepţia să îţi fie filtrată de aşteptări. Ceea ce este important este să vezi fără concepte predeterminate. A învăţa să îţi reduci prejudecăţile atunci când te confrunţi cu o nouă problemă este un element important în procesul creativ.

O altă activitate care te ajută să exersezi pentru a renunţa la prejudecăţi este aceea de a crea diferite nume pentru lucruri. De exemplu, „curcubeu" ar putea fi numit „ploaie colorată". Într-un grup, cere oamenilor să creeze diferite nume pentru:

- Munte
- Nor
- Ocean
- Lume
- Tablou

Apoi, pune-i pe participanţi să redenumească subiectul întâlnirii. De exemplu, dacă întâlnirea este despre moralul din birou, „moralul" ar putea fi numit „floare de primăvară" sau „îmbrăţişare călduroasă" şi aşa mai departe.

EŞTI CIOCAN SAU CUI?

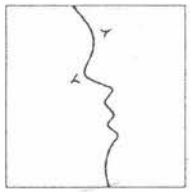
Aceasta este o discuţie amuzantă care cuprinde toată încăperea. Pune celor din grup întrebări despre ce îi descrie cel mai bine, apoi cere-le să explice de ce cred aşa.

1. Ce te descrie cel mai bine în general:
   - Ciocan sau cui?
   - Nor sau stâncă?
2. La muncă:
   - Copac sau vânt?
   - Solniță sau sticlă de ketchup?
3. La ședințe:
   - Strângere de mână sau sărut?
   - Ceas sau busolă?
4. Creativitatea ta:
   - Fulg de zăpadă sau apă fierbinte?
   - Furtună sau mirosul frunzelor care ard?

MARȚIENII AU ATERIZAT

Deși cuvintele au evoluat din desene și simboluri, asta nu înseamnă că sunt mai avansate. Ultima descoperire în informatică este simbolul grafic. Multe profesii se bazează pe limbaje grafice: fizicienii desenează diagrame, directorii folosesc grafice, antrenorii de fotbal desenează X și 0, iar corporațiile sunt cunoscute pentru mărcile lor.

Gândirea vizuală și cea verbală sunt, de fapt, complementare. Dacă te concentrezi asupra figurii din stânga, vei observa că fețele își schimbă pozițiile între ele. Mai întâi cea din dreapta va părea că este exteriorul, iar cea stângă va arăta ca o față; apoi, partea dreaptă va fi o față și stânga exteriorul. Și tot așa.



Încearcă acest exercițiu cu un grup. Închipuiți-vă că un grup de marțieni tocmai a aterizat în parcarea firmei. Îi primiți înăuntru. Ei nu înțeleg nici una dintre limbile de pe Pământ – doar simboluri grafice. Sunt curioși să afle informații despre firma ta și despre tine. Vor să știe cum merge compania și cu ce te ocupi tu.

- Cere participanților să creeze un scurt discurs compus din simboluri grafice, pentru a-i întâmpina pe marțieni și a le explica modul în care funcționează compania și care sunt rolurile lor în cadrul ei (adică locurile lor de muncă).
- Lipește discursurile pe pereți. Cere participanților să se plimbe pe lângă ele și să le analizeze pe toate.
- Alege un singur discurs pe care l-ai oferi marțienilor.

ÎNCRUCIȘAREA RASELOR

O femeie din Japonia a creat un obiect novator care a devenit foarte apreciat. Este o plantă-breloc: o cutiuță din plastic

transparent în care plantele cresc în propria lor seră miniaturală până când devin prea mari, moment în care pot fi plantate în ghivece mai mari. De unde i-o fi venit ideea?

I-a venit jucându-se cu diferite idei, încrucişându-le până când a obţinut combinaţia perfectă. Într-o zi se gândea la o cheie pentru casă în timp ce se uita la o floarea-soarelui. S-a gândit că dacă ar fi putut să încrucişeze cheia cu floarea, cheia ar fi fost întotdeauna gata să fie folosită ca o plantă în grădină. A râs la gândul că şi-ar fi purtat toată ziua cheia-floare cu ea. Apoi a trăit un moment de revelaţie când i-a venit ideea să miniaturizeze cheia şi floarea într-o plantă-breloc.

Pune-ţi imaginaţia în mişcare cu bizara activitate de încrucişare a ideilor. Ce s-ar întâmpla dacă ai încrucişa preşedintele unei companii cu o floarea-soarelui? Directorul de resurse umane cu o bâtă de baseball? Directorul de vânzări cu un submarin? Vicepreşedintele de marketing cu un păianjen?

Încurajează grupul să experimenteze încrucişând plante, obiecte, animale şi oameni.

1. Oferă patru cutii în care se află fâşii de hârtie cu diferite nume de plante, obiecte, animale şi nume de posturi. Încearcă să foloseşti obiecte care au legătură cu lumea afacerilor, cum ar fi copiator, produs, telefon, dosare, birou, sală de şedinţe şi aşa mai departe.
2. Cere fiecărui participant să tragă câte un bileţel şi să facă hibrizi din ele. Exemple:
   - pasăre + supraveghetor
   - ponei + agent de vânzări
   - client + uşă
   - pepene + recepţioner
   - dosare + cheie
   - serviciul de relaţii cu clienţii + balerină
3. Întreabă grupul cum arată fiecare hibrid. Fă câte un desen. Dă-le nume şi lipeşte-le pe perete.
4. Întreabă grupul ce crede că face fiecare hibrid? Ce sunete scoate? Care sunt punctele tari unice ale fiecăruia (cel puţin trei)? Care sunt punctele slabe unice ale fiecăruia (cel puţin trei)?

HIBRIZI IMPOSIBILI

Un alt exerciţiu pentru dezmorţirea imaginaţiei se concentrează asupra creării de obiecte imposibile. Creativitatea implică sinteza unor concepte imposibile, mai ales atunci când acestea

nu sunt văzute, de obicei, ca suprapunându-se. Mai jos sunt câteva combinaţii neobişnuite de obiecte. Încearcă să îţi imaginezi fiecare obiect, să îl descrii cât mai complet şi să îl desenezi.

- Un obiect de mobilier care este şi un fruct.
- Un vehicul care este şi un peşte.
- O mâncare care este şi o piatră.
- Un fruct care este şi un adăpost pentru oameni.
- O pasăre care este şi un instrument din bucătărie.
- O mirodenie care este şi un instrument.
- Un calculator care este şi o ceaşcă de ceai.
- Un aragaz care este şi o bicicletă.
- Un abajur care este şi o carte.

De exemplu, pentru primul ai putea desena un ananas uriaş care este tăiat în formă de scaun. Pentru un vehicul care este şi peşte ai putea desena un delfin care trage o barcă. Un aragaz care este şi bicicletă ar putea presupune să umpli cadrul unei bicicletei cu abur care apoi să fie eliminat pentru a găti, în timp ce pedalatul creează sursa de energie. O mâncare care este şi piatră ar putea însemna că mineralele din pietre oferă o sursă de suplimente nutritive.

REZUMAT

Aceste tipuri de exerciţii ajută la eliberarea imaginaţiei şi la crearea de idei neobişnuite. O directoare de şcoală gimnazială mi-a povestit despre ideea pe care ea şi îngrijitorul şcolii au găsit-o pentru a rezolva problema oglinzilor murdărite cu ruj. Fetelor le plăcea foarte mult să îşi lase urmele buzelor date cu ruj pe oglinzi. A invitat un grup de eleve la baie pentru a vedea cât de greu îi era îngrijitorului să le cureţe. L-a prezentat pe omul de serviciu, care a venit cu un burete pe care l-a udat, iar apoi l-a folosit pentru a curăţa rujul de pe oglinzi. După această demonstraţie nu a mai existat ruj pe oglinzi.

CAPITOLUL TREIZECI ȘI CINCI

BRAINSTORMING

„Luptătorul inteligent caută efectul
energiei combinate şi nu
cere prea mult de la indivizi."

SUN TZU

Brainstormingul seamănă puţin cu un grup de oameni care se întâlnesc să facă o sculptură. Fiecare aduce puţin lut şi îl pune pe masă. Bucăţile sunt amestecate într-un bulgăre, iar apoi sculptura este întoarsă, rearanjată, modificată, redusă, extinsă şi schimbată în toate felurile, până când grupul este de acord cu forma finală.

Creat în 1941 de A.F. Osborne, brainstormingul a fost gândit pentru a încuraja un grup să exprime diferite idei şi să lase judecata critică pentru mai târziu. Toată lumea oferă idei care sunt notate, combinate, îmbunătăţite şi schimbate în multe alte idei şi gânduri. În final, grupul cade de acord asupra unei forme finale.

Ideea este de a crea un mediu care să nu inhibe şi care să încurajeze idei şi gânduri creative. Metoda obişnuită este de a pune un mic grup (şase până la douăsprezece persoane) să discute o problemă particulară. Un membru înregistrează sugestiile şi observaţiile. Toţi se abţin să comenteze sugestiile. După sesiune, diferitele idei şi sugestii sunt revăzute şi evaluate.

Cele două principii de bază ale brainstormingului sunt:

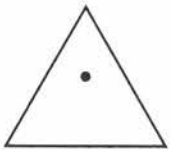
1. *Cantitatea naşte calitate.* O corabie nu ar trebui să plece pe mare cu o singură ancoră, aşa cum nici tu nu ar trebui să încerci să rezolvi o provocare cu o singură idee. Cu cât găseşti mai multe idei, cu atât mai probabil este să ajungi la *cea mai bună* soluţie.
2. *Amână judecata.* În ilustraţia de pe pagina următoare, cei mai mulţi oameni vor judeca imediat şi instinctiv

că punctul se află deasupra centrului triunghiului. Vor greşi. Dacă măsori, vei afla că punctul se află, de fapt, chiar în centru.

Acesta este modul în care evaluăm ideile noi. Le judecăm instinctiv şi imediat şi, adesea, greşim. Totuşi, în alte probleme suspendăm judecata. De exemplu, când îţi cumperi o bluză sau o cămaşă, nu o cumperi pe prima pe care o vezi – cercetezi întreaga ofertă iar apoi te întorci şi evaluezi. Acesta este lucrul firesc pe care îl faci când cumperi haine şi este modul în care ar trebui să căutăm idei.

ALGORITM

Construcţia unei căi ferate este o sarcină complexă de inginerie, necesitând imaginaţie, inteligenţă, efort şi iscusinţă. Totuşi, o singură persoană poate provoca deraierea unui întreg tren ridicând una dintre şine. Acest lucru nu cere un talent deosebit, însă rezultatul lui este imediat şi devastator.



O persoană care gândeşte negativ poate provoca deraierea unei propuneri concentrându-se asupra unei fracţiuni din ea. Demonstrând că o parte a întregului este absurdă, acesta arată că întregul este la fel de absurd. Distrugând o parte, o persoană poate distruge întregul şi poate avea un sentiment de împlinire fără a face efortul de a crea ceva.

Când colaborăm, ne aliniem şi ne armonizăm cu un scop comun; energiile noastre trebuie să fie canalizate în direcţii constructive. Succesul oricărei sesiuni de brainstorming cere ca toţi membrii să înţeleagă importanţa creării unui mediu pozitiv. Pentru a încuraja acest lucru, evită să faci afirmaţii critice negative, cum ar fi:

- Nici unul dintre noi nu înţelege logica acestui lucru.
- Nu se poate face.
- Sigur a mai încercat cineva lucrul ăsta.
- Eşti pe pista greşită.
- Piaţa nu este pregătită.
- Investiţia nu aduce destul profit.

De fiecare dată când cineva spune „Da, dar...", ar trebui să îi ceri să schimbe acest lucru în „Da, şi..." şi să continue de unde a terminat cealaltă persoană. De fiecare dată când cineva spune

„Nu va merge“ sau „Nu se poate face“, cere-i lui sau grupului să găsească trei moduri pentru a-l face să funcţioneze sau să poată fi făcut.

O sesiune de brainstorming ce reflectă spiritul de comunitate şi de bunăvoinţă va permite grupului să dezvolte noi idei ale unei minţi comune care se bazează pe descoperirea gândurilor comune. Oamenii nu se mai află în opoziţie. Devin participanţi la o gamă de idei comune, care se pot dezvolta şi schimba continuu. Gândeşte-te la creierul tău ca la un gherghef vrăjit, ţesând tot timpul noi idei, presupuneri şi concepte. Mintea comună este un gherghef imens şi conţine mijloacele de a construi noi idei, presupuneri şi concepte mult mai diverse decât cele produse de un geniu solitar.

ÎNTÂLNIREA

Ideea-bilet. Înaintea întâlnirii, alege o problemă care trebuie rezolvată. Cere fiecărei persoane să pregătească cel puţin o idee sau o propunere nouă pentru rezolvarea problemei ca bilet de intrare la întâlnire. Cere-le oamenilor să îşi scrie ideile pe cartonaşe şi strânge-le la intrare. Nimeni nu intră fără bilet. Începe întâlnirea citind contribuţiile participanţilor.

Să înceapă spectacolul. Regia contează foarte mult în lumea actuală, rapidă şi vizuală. Gândeşte-te la întâlnirea ta ca la o producţie de teatru, cu decoruri (săli de clasă decorate în multe culori), recuzită (materiale bine făcute) şi scenarii (teme) şi cu un manager pe post de regizor. Ca regizor, managerul manipulează percepţiile participanţilor. Îi îndeamnă, îi provoacă, îi inspiră şi îi încurajează pe cei care se blochează şi se împiedică. De exemplu, la un seminar pentru supraveghetorii de vânzări, managerul de vânzări purta un echipament de antrenor de fotbal şi avea la el o minge. Când punea câte o întrebare, îi arunca mingea celui care trebuia să răspundă. Când dorea să schimbe subiectul, fluiera şi cerea o schimbare. Pereţii erau decoraţi cu cartoane pe care erau scrise citate din antrenori celebri. La sfârşitul întâlnirii, participanţii au primit câte o minge de fotbal în miniatură ca semn că din acel moment trebuiau să ţină mingea în teren.

Sunetele succesului. Ca şi în filme, la întâlniri muzica poate ajuta la a da un ton şi a îmbunătăţi experienţa participanţilor. De exemplu, pune muzică clasică atunci când grupul face brainstorming sau un jazz uşor în timpul pauzelor de cafea. Nu este obligatoriu ca pe coloana sonoră să fie muzică. Ai putea folosi înregistrarea uralelor unei mulţimi, râsete pentru a-i relaxa pe

oameni atunci când devin încordați, sunete din junglă atunci când cineva are o atitudine prea negativă, clopote și gonguri atunci când se ajunge la un consens, explozii atunci când se renunță la anumite idei și așa mai departe. Posibilitățile sunt infinite.

1. *Alege problema.* Scrie problema ca o întrebare, cât mai specific posibil.
2. *Alege participanții.* Numărul ideal de participanți este între șase și doisprezece. Aceștia trebuie să aibă o atitudine potrivită și să fie gânditori fluenți și flexibili. Trebuie să aibă personalități puternice, să fie bucuroși să participe și să simtă o nevoie sinceră de a îmbunătăți bunuri și servicii. De asemenea, ar trebui să fie prezentă și o persoană care are puterea de a lua și de a pune în practică decizii.

   O precauție în privința invitatului cu putere decizională: este important ca persoana care conduce grupul să controleze și să pună în perspectivă opiniile celui care ia deciziile, căci nimic nu intimidează mai repede un subordonat decât opinia puternică a unei autorități.
3. *Alege mediul.* Locul preferat este o încăpere confortabilă. Conducătorul întâlnirii ar trebui să transmită un puternic sentiment de urgență și o nevoie arzătoare de idei novatoare, însă trebuie să acorde pauze frecvente.
4. *Alege un conducător de grup.* Acesta trebuie să aibă abilități interpersonale puternice și să poată parafraza și găsi analogii pentru propuneri. Conducătorul grupului trebuie:
   - *Să se pregătească din timp cât mai bine posibil.* Cere fiecărui participant să se familiarizeze cât mai mult cu exercițiile creative. Plănuiește cu grijă întâlnirile.
   - *Să invite oameni din domenii diferite.* Poate invita persoane care sunt sau nu sunt experți într-un anumit domeniu, persoane care pot lua decizii în legătură cu ideile care au luat naștere din discuțiile de grup. Descurajează observatorii, spectatorii și musafirii. Așa cum o bucățică de coajă poate să strice toată plăcerea unei omlete, așa și observatorii pot să strice o sesiune. Toți cei care sunt de față trebuie să participe.
   - *Să scrie un program și să-l trimită tuturor invitaților.*

- *Să folosească o varietate de tehnici creative pentru a stimula declanşarea ideilor.* Foloseşte exemple umoristice şi bizare pentru a-i destinde pe oameni.
- *Să se concentreze asupra provocării.* Spune clar ce decizii trebuie luate şi pe tot parcursul întâlnirii rezumă continuu progresul grupului.
- *Să încurajeze toate ideile, cu cât mai bizare, cu atât mai bine.* Dă atenţie *ideilor* şi evită să identifici o idee anume cu persoana care o propune.
- *Să fie pregătit pentru a se întoarce şi a manipula ideile.* Creativitatea implică întotdeauna manipulare. Foloseşte întrebări care sunt create să manipuleze subiectul să îşi schimbe poziţia, să îi rearanjeze componentele, să îi exagereze o anumită parte sau să îi modifice atributele pentru a produce o serie de idei în timp scurt. Foloseşte întrebările din capitolul 9, SCAMPER.
- *Să sublinieze contribuţia unică a fiecăruia la întâlnire.*

5. *Alege pe cineva care să noteze.* Numeşte o persoană care să noteze sugestiile grupului. Dacă ideile nu sunt înregistrate, vor dispărea.

   După brainstorming, conducătorul grupului sau grupul ca un tot trebuie să aranjeze ideile în grupuri pe bază de legături pentru a le ierarhiza şi evalua. În etapa de evaluare, unele idei vor fi respinse, unele vor fi bune, iar altele se vor supune în continuare modificărilor şi manipulărilor.

   Încearcă să foloseşti desene generative cum ar fi suluri mari de hârtie prinse pe perete pentru a ajuta grupul să rezolve problemele. Înregistrează ideile printr-un desen, o diagramă sau o propoziţie scrisă folosind carioci groase şi colorate. Ideea este să stimulezi participarea totală şi plină de energie şi să găseşti moduri grafice, stimulatoare şi colorate de a reprezenta ideile şi de a ilustra gândirea grupului. Pentru mulţi dintre noi, această metodă de a schiţa ideile este mai apropiată de felul în care se dezvoltă, de obicei, gândurile noastre. Mai târziu, desenele generative pot fi traduse şi înregistrate.

   O companie de construcţii de case a făcut o sesiune de brainstorming pentru a găsi noi modele de garaje

folosind desenele generative. Au stimulat câteva modele neobişnuite şi s-au hotărât să se concentreze asupra unui garaj pe două niveluri, lat de trei metri şi înalt de şase. O maşină este ridicată pe o platformă. Acesta este un model ideal pentru cei care au spaţiu limitat sau automobile clasice ori folosite rar deoarece acoperişul protejează complet maşina de deasupra. Compania a creat apoi un program de întreţinere a mecanismului platformei pentru o taxă anuală.

6. *Urmarea.* Imediat după întâlnire, mergeţi să luaţi masa de prânz, cina sau daţi o petrecere pentru a sărbători realizările grupului. Redactează scrisori către superiorii participanţilor pentru a recunoaşte contribuţia fiecăruia la sesiune.

   Este bine să trimiţi fiecărei persoane o listă cu ideile produse de grup, astfel încât să poată continua să lucreze la aceste idei şi să păstreze impulsul sesiunii de brainstorming.

   O altă metodă bună este să ceri fiecărui participant să ofere mai târziu cel puţin o idee despre care crede că merită să fie pusă în aplicare şi patru sau cinci recomandări pentru implementarea acesteia.

   Echipa unui centru comercial a făcut o sesiune de brainstorming pentru a găsi moduri de a obţine mai mulţi clienţi. Una dintre idei a fost un simplu avizier pentru cumpărători. La două zile după întâlnire, unul dintre participanţi a înaintat planurile şi desenele detaliate pentru un centru electronic de informare cu terminale computerizate uşor de utilizat. Răspunzând la o serie de opţiuni pe care ţi le oferă calculatorul, poţi să citeşti un mesaj de la un prieten, să răspunzi la el sau să laşi unul nou pentru o anumită persoană (pot fi folosite parole) sau pentru toată lumea. Ideea este de a transforma centrul comercial în ceva mai mult – devine un centru de comunicaţii, care produce clienţi pentru magazine.

7. *Evaluează ideile.* Dacă încerci să faci să curgă apă rece şi caldă de la robinet în acelaşi timp, tot ce obţii este apă călâie. Dacă încerci să evaluezi ideile pe măsură ce sunt generate, nu vei obţine idei destul de fierbinţi, nici critici destul de reci. Nu evalua ideile până la sfârşitul sesiunii.

   La finalul întâlnirii pentru brainstorming fă trei liste: idei de utilitate imediată, zone de explorat mai mult şi noi abordări ale problemei.

Coordonatorul poate ordona ideile pe categorii de unul singur sau poate cere grupului să o facă evaluând ideile şi votându-le pe cele mai utile.

Tânjeşte după cantitate. Notează toate ideile pe măsură ce apar, indiferent cât de asemănătoare pot părea. În desenul de pe margine, mai multe arce de cerc sunt aşezate unul peste altul, pentru a forma o coloană. Fiecare arc are exact aceeaşi lungime, aşa că ar trebui să formeze o coloană perfect dreaptă. Totuşi, vârful acesteia pare mai lat decât baza.

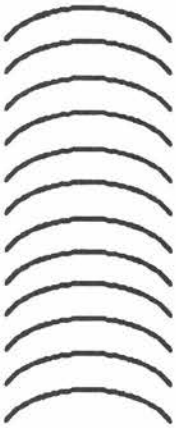
Repetând un simplu arc de cerc, am obţinut o iluzie, o distorsiune a percepţiei. Vedem ceva diferit de ceea ce este prezentat, de fapt, pe pagină. În acelaşi fel, când notezi idei, indiferent cât sunt de asemănătoare, cineva ar putea percepe ceva nou şi deosebit.

Un grup a făcut brainstorming pentru problema apelurilor telefonice nedorite: telefoane obscene, persoane care gâfâie, agenţi de vânzări şi altele. Provocarea lor era: „În ce moduri am putea elimina apelurile telefonice nedorite?".

Una dintre ideile oferite a fost: „De ce nu putem lua urma apelurilor şi să dăm telefoane de răzbunare pentru a fi chit?". După ce alte idei au fost notate, grupul a venit cu telefonul de răzbunare. Acesta este, de fapt, un robot telefonic cu mesaje de răspuns preînregistrate. Poţi ajunge la oricare dintre ele apăsând o tastă atunci când ridici receptorul. Apasă o tastă şi cel care te deranjează va primi un bubuit de o sută de decibeli. O altă tastă şi o voce bărbătească ameninţătoare urlă: „Ce naiba vrei?!".

Fiecare membru al grupului ar trebui să se gândească la moduri de a îmbunătăţi ideile sau de a combina două sau mai multe idei într-una mai bună. Coordonatorul grupului ar trebui să întrebe tot timpul „Ce altceva?" şi „Cum altfel?".

Un alt membru a sugerat: „În locul unui robot telefonic, de ce nu creăm un sistem de filtrare a apelurilor care să ne protejeze nu doar de telefoanele obscene, ci şi de agenţii de vânzări?". Grupul a găsit un aparat simplu de filtrare pe care îl poţi monta singur. Poate filtra apelurile înainte ca telefonul să sune, cerând celui care sună să introducă un cod secret. Dacă acesta nu are codul este nevoit să lase un mesaj. Telefonul nu sună pentru aceste apeluri. Ai putea avea mai multe coduri: unul pentru prietenii apropiaţi şi rude, altul pentru partenerii de afaceri şi care va face ca telefonul să sune doar în timpul programului de lucru şi aşa mai departe.



Un alt membru a spus: „Ceva din ce a zis altcineva mi-a dat o idee. Aceasta nu are legătură cu telefoanele obscene, dar cred că ar merita să fie studiată. De ce nu putem crea un telefon public cu două receptoare?"

A descris ideea astfel: Să presupunem că tu şi cu un prieten sunteţi în oraş şi vreţi să vă întâlniţi cu un al treilea. Trebuie să stabiliţi unde vreţi să discutaţi acest lucru împreună. Dacă ai avea un telefon public cu două receptoare, o persoană ar putea asculta în timp ce cealaltă ar nota indicaţiile. Un telefon public cu două receptoare ar aduce, probabil, mai mulţi bani, deoarece convorbirile ar dura mai mult.

Completează ideile şi creează unele noi din cele anterioare. Este mai uşor să construieşti plecând de la idei existente decât să creezi tot timpul unele noi. Întreabă tot timpul „Ce altceva?".

O altă persoană a propus: „Să ne întoarcem la robotul telefonic. Ce aţi zice de un aparat care nu înregistrează mesaje? Am putea crea un robot care să facă munca unei secretare adevărate. Aparatul ar avea mai multe răspunsuri înregistrate care ar putea fi folosite pentru a păcăli pe cineva care sună."

Ideea: Un robot telefonic care îţi permite să monitorizezi apelurile telefonice, punând întrebări şi oferind răspunsul potrivit fără ca măcar să ridici receptorul. De exemplu:

– Alo, aici este biroul lui Richard Stratton. Cine este, vă rog?

– Bună ziua, sunt Alan Spiegel de la Acme Energy Co. Aş putea vorbi cu domnul Stratton?

Domnul Stratton nu ştie cine este Spiegel sau ce doreşte, aşa că apasă butonul de răspuns care transmite:

– Aţi putea să îmi spuneţi ce doriţi să vorbiţi cu domnul Stratton?

– Vreau să îi arăt noua noastră gamă de ferestre care economisesc energia.

Aha! Un agent de vânzări cu care Stratton nu vrea să vorbească, aşa că apasă butonul de răspuns care transmite:

– Îmi pare rău, domnul Stratton este plecat din oraş şi nu se întoarce în următoarele şase luni.

Cel care sună crede că vorbeşte cu o persoană adevărată, iar Stratton poate răspunde cu diferite mesaje în timp ce îşi monitorizează apelurile fără probleme. Pentru a-l face în mod deosebit uman, robotul nu primeşte mesaje.

Odată ce grupul a început să noteze şi să manipuleze, a găsit patru produse noi: telefonul de răzbunare, filtrul de apeluri telefonice, telefonul public cu două receptoare şi robotul telefonic recepţioner.

Puterea asociaţiei stă în faptul că este precum o stradă cu două sensuri. Când un membru al grupului sugerează o idee, aproape imediat i se aprinde imaginaţia către o altă idee. În acelaşi timp, ideile lui stimulează imaginaţiile şi puterile stimulative ale celorlalţi participanţi. O scânteie pornită de la o minte va aprinde idei în altele, ca într-un lanţ de artificii.

Un vânzător de fructe şi angajaţii lui au căutat prin brainstorming o idee unică pentru o afacere cu cadouri.

Ideea unei persoane a fost de a promova un fruct atipic drept cadou, cum ar fi un pepene. Aceasta l-a făcut pe un altul să îşi aducă aminte că pepenii pot fi făcuţi să crească în orice formă rectangulară. Un alt membru a oferit metode de a adăuga mesaje personale pe coajă folosind bandă adezivă. Ideea la care s-a ajuns în final: pepeni în forma dorită, cu mesaje personale pe coajă.

LORZII DISCIPLINEI

Uneori, întâlnirile lâncezesc deoarece participanţii sunt prea concentraţi asupra problemei şi a modurilor structurate de a face lucrurile. Îi numesc pe aceşti oameni lorzii disciplinei.

Dacă la o întâlnire participă astfel de lorzi ai disciplinei, conducătorul grupului trebuie să îi scoată din felul lor disciplinat de a privi problemele. A face acest lucru ar putea fi asemănat cu a-i ajuta să facă tranziţia de la condusul pe partea stângă a străzii la cel pe partea dreaptă.

Să presupunem că provocarea ta este de a crea o campanie publicitară pentru un film. La întâlnire participă lorzi ai disciplinei care nu se pot mişca în afara modurilor tradiţionale de a face reclamă şi de a vinde filmele. Gândirea le este limitată pentru că se concentrează prea mult asupra problemei şi nu destul asupra procesului. Punând o serie de întrebări abstracte, poţi, uneori, să le slăbeşti concentrarea. Aceste întrebări ar putea include:

„Ce le atrage oamenilor atenţia?"
„Ce îi surprinde pe oameni?"
„Ce îi şochează pe oameni?"
„Ce le place oamenilor?"
„Cui răspund oamenii?"

„La ce răspund oamenii?"
„Pe cine admiră oamenii?"
„Cu cine vor ei să vorbească?"

Pune-i să îşi noteze răspunsurile, apoi foloseşte-le ca stimuli pentru noi idei.

O agenţie de publicitate a fost contractată de un producător de bere străin pentru a revigora vânzările din America. Provocarea era aceea de a atinge grupul-ţintă de bărbaţi între douăzeci şi unu şi douăzeci şi nouă de ani. Cercetarea agenţiei a demonstrat că aceştia nu stau în faţa televizorului. Se duc în sălile cu jocuri electronice, stau în baruri.

Agenţia a început sesiunea cu întrebarea generală: „Ce atrage atenţia bărbaţilor tineri?". Răspunsurile au inclus: fete dezbrăcate, femei frumoase, NASCAR, fotbal, băuturi gratuite, celebrităţi, culturism şi aşa mai departe.

Au alcătuit o listă cu răspunsuri şi au făcut tot felul de asociaţii pornind de la ele. Femeile frumoase şi băuturile gratuite le-au amintit de tinerii care folosesc replici de agăţat în baruri. Acest lucru le-a declanşat ideea ca producătorul de bere să îşi cheltuiască bugetul de publicitate pentru a îmbrăca sticlele de bere în etichete negre create de agenţie, urmând a fi folosite de petrecăreţi pentru a deschide o conversaţie. „Sunt cu trupa", spune una dintre ele. „Fireşte că-s reali", zice alta. Cine ar putea rezista la „Sunt un magnet de fete"? Această abordare radicală a crescut vânzările cu 40% – fără reclamă la televizor.

AVIZIERUL PENTRU BRAINSTORMING

Foloseşte un avizier pentru a obţine idei creative făcând brainstorming la birou. Aşază-l într-un loc central, scrie problema care trebuie rezolvată pe o hârtie colorată şi pune-o în centrul panoului pentru ca toţi cei interesaţi să o vadă. Oricine are o idee sau o sugestie pentru problemă o scrie pe o hârtie albă şi o pune sub provocare.

Avantajele acestei tehnici sunt:

1. Problema este vizibilă şi astfel va rămâne în minţile celor interesaţi.
2. Trezeşte idei prin asociaţie. Când o persoană citeşte problema şi ideile de pe panou, este posibil să se gândească la o nouă idee.
3. Poţi lăsa problema acolo cât doreşti. Aceasta le oferă oamenilor timpul suficient pentru a se gândi la ea.

4. Dacă prea puţine persoane oferă idei, atunci te poţi gândi la moduri de a-i face pe angajaţi să devină mai creativi.

O companie din Rochester, New York, a montat un astfel de avizier şi a anunţat că va plăti o sută de dolari oricui va găsi o idee care să economisească banii companiei imediat. Primul câştigător a fost un angajat care a sugerat ca premiul să fie redus la jumătate.

Următoarea provocare afişată a fost: „În ce moduri ne putem îmbunătăţi publicitatea?". Câştigătorul a fost un angajat care a sugerat că un mod mai bun de a-şi face reclamă ar fi să ofere oamenilor pachete de şerveţele cu mesajul companiei pe ele. Acesta este un obiect practic pe care oamenii îl vor purta cu ei şi îl vor folosi des. A fost cea mai bună campanie publicitară a lor.

BRAINSTORMING DE UNUL SINGUR

Dacă faci brainstorming de unul singur, scrie-ţi ideile pe cartonaşe. Notează câte o idee pe fiecare cartonaş până când nu mai ai nici una. Scrie ideile aşa cum îţi vin – bune, proaste, absurde, indiferent de logică sau de valoare. Cele două secrete ale acestei tehnici sunt: (1) creează cea mai mare cantitate de idei posibilă şi (2) nu evalua nici o idee până când nu ai scris tot ce ţi-a trecut prin cap.

Când vei termina, ia pachetul de cartonaşe cu idei şi:

- Sortează-le şi evaluează-le.
- Combină ideile.
- Fă asociaţii libere plecând de la ele, pentru a crea alte idei.
- Imaginează-ţi cum ar merge o idee şi schimb-o.
- Inverseaz-o pentru a vedea care este ideea opusă.
- Rearanjează, adaptează, transpune sau substituie ideile.
- Gândeşte-te la fiecare idee din altă perspectivă.
- Desenează fiecare idee sau fă-i o diagramă.
- Creează o metaforă cu ea.
- Forţează conexiuni între două sau mai multe idei.
- Imaginează-ţi ce ar spune un critic despre o idee şi modific-o în funcţie de aceasta.
- Gândeşte-te peste noapte la ea.

Să presupunem că provocarea ta este de a găsi moduri prin care să diferenţiezi banca ta de celelalte. Prima idee care îţi vine este: „De ce să nu fac banca să fie confortabilă şi plăcută?"

În loc să o respingi ca nefiind practică, ai putea găsi o nouă metodă de a face tranzacţii bancare. De exemplu, ai putea crea o

bancă în care clienţii înmânează banii şi formularele unui recepţioner care le transmite unui lanţ de funcţionari pentru a le procesa. În loc să aştepţi la rând, te poţi aşeza într-un fotoliu confortabil, într-o atmosferă „plăcută, să te uiţi la televizor, să citeşti reviste şi să bei cafea. Funcţionarul te va chema atunci când tranzacţia este încheiată."

DESENUL MINŢII

Ce este mai întunecat: un pom de Crăciun sau mazărea înghetată? Homarul are gură? Câte ferestre ai la sufragerie? Dacă litera „D" este întoarsă pe spate şi pusă peste „J", de ce îţi aduce aminte? Mulţi dintre noi gândesc vizual, nu verbal. Ai putea cere fiecărui participant să facă o schiţă a ideii lui despre cum se rezolvă problema. Schiţarea ideilor oferă stimuli vizuali pentru a-ţi aprinde imaginaţia.

În timpul unei repetiţii cu „La Mer" de Debussy, dirijorului Arturo Toscanini îi era imposibil să descrie efectul pe care îl dorea de la un anumit pasaj. După o clipă de gândire, a scos din buzunar o batistă din mătase şi a aruncat-o în sus. Orchestra, fermecată, a urmărit coborârea înceată, graţioasă, a pătratului de mătase. Toscanini a zâmbit mulţumit când aceasta s-a aşezat în cele din urmă pe podea. „Iată", a spus el, „cântaţi aşa.".

Panoul de imagini. Aceasta este o tehnică pe care centrul de design de la Ford o foloseşte pentru a găsi noi modele de maşini. Când încep să proiecteze un automobil de preţ mediu, designerii alcătuiesc un panou cât un perete plin cu fotografii şi desene. Folosesc imagini pentru a răspunde la idei ca: În ce fel de case trăiesc cumpărătorii? Ce fel de ceasuri îşi cumpără? Unde merg în concediu? Ce fel de tablouri au pe pereţi? Cum arată cutiile lor de cafea? Cum se îmbracă?

Pe măsură ce panoul de imagini se dezvoltă, începe să se formeze o idee despre cine va cumpăra maşina şi ce l-ar putea atrage. Cu cât procesul de design înaintează, noile proiecte create pot fi comparate cu informaţiile de pe panoul de imagini. Deoarece este vizuală, comparaţia poate fi făcută rapid şi – iarăşi, deoarece este vizuală – experienţa nu se dovedeşte a fi restrictivă sau banală.

Atunci când lucrezi la o problemă, dacă găseşti imagini, fotografii sau diagrame care sunt relevante pentru ţinta ta, lipeşte-le pe peretele din faţa ta. Adaugă la acest panou şi alte materiale pe măsură ce noi imagini devin disponibile. Amestecă-ţi printre ele ideile şi schiţele.

Designerii de automobile de la Mercedes-Benz aveau un panou mare de imagini pe care erau prinse forme şi fotografii interesante. Un designer era vrăjit de formele, texturile şi culorile peştilor exotici. Designerii au fost cuceriţi de unul dintre ei. În ciuda corpului său pătrăţos, ca o cutie, ei au descoperit că acesta este, de fapt, un exemplu perfect de formă aerodinamică. Forma structurală a acestuia a fost adaptată de designeri pentru a crea modelul DCX, proiectat pentru eficienţă şi care consumă trei litri de benzină la o sută de kilometri.

REZUMAT

Data viitoare când vezi gâşte zburând în formă de „V", ar trebui să te gândeşti la ce a descoperit ştiinţa despre motivul pentru care ele zboară aşa, deoarece oferă un bun model de lucru în echipă. Atunci când fiecare pasăre dă din aripi, creează un curent ascendent pentru cea din urma ei. Zburând în formă de „V", întregul stol câştigă o arie de zbor cu cel puţin 71% mai mare decât dacă fiecare pasăre ar zbura pe cont propriu. Gâştele ajung la destinaţie mult mai repede şi mai uşor pentru că se deplasează folosindu-se de acceleraţia oferită de suratele lor.

Când o gâscă iese din formaţie, simte brusc dificultatea de a zbura singură şi se întoarce iute în grup pentru a profita de forţa ascensionară oferită de pasărea din faţă. Dacă avem la fel de multă judecată cât o gâscă, rămânem în formaţie cu cei care se îndreaptă în aceeaşi direcţie cu noi.

Când gâsca din fruntea stolului oboseşte, trece la coada stolului şi alta îi ia locul. Este logic să facem cu schimbul în cazul sarcinilor solicitante, fie că este vorba de oamenii care lucrează într-o organizaţie sau de gâştele care zboară spre sud. Gâştele gâgâie din spate pentru a le încuraja pe cele din frunte să îşi menţină viteza. Şi noi ar trebui să ne încurajăm conducătorii cu dovezi de încredere.

În cele din urmă, când o gâscă se îmbolnăveşte sau este rănită de un foc de armă şi cade din formaţie, alte două gâşte coboară cu ea şi o urmează pentru a-i oferi sprijin şi apărare. Acestea rămân cu pasărea căzută până când este capabilă să zboare sau moare şi doar atunci pornesc la drum, singure sau cu altă formaţie, pentru a-şi prinde stolul din urmă. Ar trebui să-i ajutăm pe ceilalţi să ţină pasul lucrând împreună cu ei.

CAPITOLUL TREIZECI ȘI ȘASE

BRAINSTORMING ORTODOX

„Generalul care ascultă sfaturile înțelepte și acționează conform lor va învinge."

SUN TZU

Când te uiți într-un caleidoscop vezi un model format din cristale colorate. Dacă, apoi, adaugi o nouă bucățică de cristal și rotești caleidoscopul, obții o multitudine de noi modele. În mod asemănător, atunci când un grup caută idei prin brainstorming, creează un anumit număr de idei. Aceste idei produc un număr de combinații aleatorii care unesc variațiile; este ca și cum ai adăuga cristale într-un caleidoscop. Creezi o multitudine de noi posibilități.

Mai jos este o serie formată din tehnicile mele favorite de brainstorming ortodox care te pot ajuta să ajungi la o multitudine de noi idei.

TEHNICI TĂCUTE

Scrisul minții. Horst Geschka și asociații săi de la Institutul Batelle din Frankfurt, Germania, au dezvoltat o varietate de tehnici de gândire creativă în grup numite *scrisul minții*. În grupurile tradiționale de brainstorming, oamenii sugerează idei pe rând. Aceasta este procesare *în serie* a informațiilor, deoarece o singură idee este oferită în serii. Prin contrast, scrisul minții permite ca mai multe idei să fie oferite în serii. Aceasta este procesarea *în paralel* a informațiilor, deoarece multe idei pot fi create în paralel. Astfel, scrisul minții crește semnificativ producția de idei. Dacă un grup de scrisul minții are zece membri, pentru fiecare idee generată într-o sesiune de brainstorming obișnuită cu același număr de membri vor fi generate până la zece idei.

Recomandările principale sunt:

1. Mai întâi, discutați problema pentru a o clarifica. Scrie problema într-un loc vizibil pentru toți membrii grupului.
2. Distribuie fiecărui participant cartonașe de 7x12 centimetri și cere-le tuturor să își scrie ideile pe ele, câte una pe cartonaș. Dacă brainstormingul tradițional presupune ca participanții să își exprime ideile în gura mare, în scrisul minți oamenii generează idei scriindu-le în tăcere. Când termină de completat câte un cartonaș, participanții îl dau în tăcere persoanei din dreapta.
3. Cere membrilor grupului să citească cartonașele care le sunt înmânate și să le interpreteze ca pe niște „stimulente". Spune-le să scrie pe cartonașe goale orice idei le sunt inspirate de acestea și să le dea persoanei din dreapta. În câteva minute, mai multe cartonașe cu idei vor da roată mesei.
4. După douăzeci sau treizeci de minute, strânge cartonașele și cere membrilor grupului să le lipească pe perete. Cartonașele ar trebui aranjate pe coloane în funcție de diferite categorii de idei, cu un cartonaș cu titlul deasupra fiecărei coloane. Elimină duplicatele.
5. Evaluează ideile dând participanților câte un pachețel cu buline adezive și cerându-le să le lipească pe ideile care le plac. Pot aplica bulinele oricum doresc, așezându-le pe toate pe o idee, câte una pe cinci idei diferite sau în orice altă combinație.

Scrisul minții garantează că nu se vor auzi doar vocile cele mai puternice, că participanții vor simți mai puțină presiune din partea managerilor și a șefilor și că ideile nu pot fi respinse de îndată ce sunt oferite.

Îți poți alcătui propriul format de scris al minții bazându-te pe două principii: (1) generarea ideilor se face în tăcere și (2) ideile sunt create spontan în paralel. Iată câteva exemple:

- *Gama de idei*. Cere participanților să noteze în tăcere idei pe cartonașe și să le pună în centrul mesei, nu să le dea persoanei din dreapta lor. De fiecare dată când un participant vrea sau are nevoie de un stimulent, își poate schimba cartonașele cu cele din grămadă.
- *Expoziția*. Această tehnică inversează procesul. În loc să mești ideile pentru ca oamenii să le examineze, expoziția îi face pe oameni să se miște. Lipește coli de hârtie prin

cameră, câte una pentru fiecare participant. Membrii grupului stau în tăcere şi îşi scriu ideile pe aceste foi (câte una pentru fiecare persoană) vreme de zece până la cincisprezece minute. Apoi, participanţilor li se dau cincisprezece minute în care să se plimbe prin „expoziţie", să se uite la celelalte idei şi să ia notiţe. Acum, folosind celelalte idei pentru a stimula mai multe gânduri, participanţii se întorc la colile lor şi adaugă sau îşi cizelează ideile. După aproximativ zece minute de scris, cercetează toate ideile şi le aleg pe cele mai bune.

- *Desenarea ideilor*. O altă variantă pentru tehnica expoziţiei este să ceri participanţilor să îşi deseneze ideile sau să facă diagrame cu ele în loc să le noteze în liste. Desenarea şi alcătuirea diagramelor sunt utile în gândirea creativă pentru a recupera din memorie informaţii care altfel nu ar fi disponibile. De exemplu, câte ferestre are casa ta? Schiţarea casei îţi permite să o inspectezi şi să numeri ferestrele. Descoperiri creative au loc uneori ca rezultat al desenării sau schiţării unei probleme, deoarece ne ajută să observăm anumite trăsături care pot fi trecute cu vederea. Lipeşte pe pereţi coli de hârtie şi cere participanţilor să deseneze sau să schiţeze modul în care problema ar putea fi rezolvată. Apoi, acestora li se permite iar să se plimbe prin „expoziţie" şi să ia notiţe. Folosindu-le pe acestea, se întorc şi îşi perfecţionează schiţele. După aceea, grupul le examinează pe toate şi construieşte o soluţie finală din părţi ale diferitelor schiţe.
- *Trei plus*. Fiecare participant scrie în tăcere trei idei în capătul unor foi de hârtie, câte una pe pagină. Acestea sunt date persoanei din dreapta. Aceasta scrie o idee care o îmbunătăţeşte pe cea originală. Dacă participanţilor le este greu să îmbunătăţească ideea, cere-le să scrie unele noi. Fă acest lucru pentru toate cele trei idei. După aproximativ cinci minute, colile cu idei sunt date iar persoanei din dreapta. Continuă procesul până când toţi membrii îşi primesc înapoi colile de la început.
- *Avioanele*. Cere fiecărui participant să construiască câte un avion de hârtie. Fiecare participant scrie o idee pe avionul său şi îl aruncă spre un alt participant. După ce citeşte ce este scris pe avion, acesta face o modificare sau o îmbunătăţire acelei idei, sau o posibilitate complet nouă şi trimite avionul altcuiva. Continuă exerciţiul vreme de douăzeci de minute, apoi alege şi ordonează ideile.

- *Peretele de idei*. Fiecare participant scrie în tăcere idei pe hârtiuţe Post-it. În timp ce grupul scrie idei, strânge hârtiuţele şi lipeşte-le pe perete. Când a terminat toată lumea, organizează ideile ca un set. Cere grupului să vină la perete şi să le ordoneze astfel încât să capete un sens. În cele din urmă, ideile vor fi împărţite în diferite categorii şi pe diferite teme. Etichetează fiecare set de idei cu un cartonaş-titlu şi lipeşte-l peste setul de idei. Fă acest lucru pentru toate seturile. Participanţii pot dezvolta sau îşi pot exprima îngrijorările scriindu-şi gândurile pe alte hârtiuţe Post-it şi lipindu-le lângă idee sau setul de idei. Ierarhizează ideile dându-i fiecărui participant câte zece buline adezive. Membrii grupului fac acest lucru punând una sau mai multe buline pe ideile care le plac. Pot pune pe o idee cât de multe sau de puţine buline doresc. Grupul discută ideile cele mai bune.

Reynolds este cel mai mare furnizor de soluţii integrate care îi ajută pe vânzătorii de maşini să gestioneze schimbul şi profitabilitatea. După o sesiune de brainstorming, un grup de manageri a doborât barierele dintre vânzări şi serviciul cu clienţii creând Vocea Clientului sau VOC. Acest sistem face regulat sondaje asupra clienţilor pentru a măsura satisfacţia şi problemele neacoperite. Orice răspuns negativ este trimis imediat „proprietarului problemei" din departamentul de vânzări, pentru soluţionare. De exemplu, un client şi-a exprimat nemulţumirea faţă de profitabilitatea unei anumite soluţii a Reynolds. VOC a raportat problema proprietarului ei din departamentul de vânzări. O echipă de vânzări a creat o listă de acţiuni într-o şedinţă avută cu clientul şi a început să identifice problemele pe rând. Ei şi clientul au observat lipsa instruirii ca numitor comun pentru subiectele ratate, ceea ce a fost repede şi uşor corectat, spre satisfacţia clientului. VOC verifică mai târziu pentru a vedea dacă este mulţumit clientul, iar dacă nu, VOC transmite problema la următorul eşalon managerial.

CARNEŢELE

Brainstormingul în carneţele este o tehnică larg răspândită în domeniul lucrului cu informaţii. Un grup de analişti colaborează la o lucrare muncind separat în momente diferite. De obicei, rezultatul este un produs remarcabil, care reflectă nenumărate puncte de vedere combinate în ceva diferit pe parcursul timpului.

Colaborarea în timp creează diferite dimensiuni şi diferite moduri de înţelegere a unui subiect. Elementele acestei tehnici sunt:

1. Coordonatorul dă fiecărui participant câte un carneţel conţinând informaţii şi instrucţiuni legate de problemă. Fiecare participant scrie cel puţin o idee pe zi în carneţel, vreme de o săptămână.
2. Participanţii schimbă carneţelele între ei în fiecare săptămână. Apoi pot folosi ideile din celelalte carneţele pentru a declanşa noi idei prin asociaţie.
3. Schimbul de idei ar trebui să se oprească după patru săptămâni, chiar dacă nu toate carneţelele au făcut un tur complet. Coordonatorul le strânge, ordonează ideile şi pregăteşte un rezumat. Participanţii se adună într-un grup pentru a discuta ideile generate.

Efectul Stravinsky

Tehnica aceasta combină generarea ideilor în tăcere cu gruparea aleatorie de oameni şi de idei. A fost inspirată de opera lui Igor Stravinsky, geniu al muzicii moderne, care nu şi-a pierdut niciodată îndrăzneala de a încerca lucruri noi. *Povestea soldatului*, compusă de el, a creat o despărţire memorabilă de stilurile de interpretare tradiţionale introducând conceptul de grupuri de interpreţi (dansatori, instrumentişti şi narator) care se văd pe ei înşişi recreând opera compozitorului, fiecare reprezentaţie fiind un nou experiment.

Indicaţiile pentru a folosi această tehnică în brainstorming sunt:

1. Mediatorul supune discuţiei o problemă sau o provocare. De exemplu: „În ce moduri am putea crea o companie mai novatoare?"
2. Fiecare participant scrie opt răspunsuri sau idei pe cartonaşe, câte unul pentru fiecare idee.
3. Mediatorul strânge cartonaşele şi le amestecă.
4. Mediatorul împarte la întâmplare câte trei cartonaşe fiecărui participant. Asigură-te că nimeni nu îşi primeşte cartonaşele de la început. Cere tuturor să studieze cartonaşele şi să le aşeze în ordinea preferinţelor personale. Mediatorul întinde cartonaşele rămase pe masă, cu faţa în sus.

5. Mediatorul cere participanţilor să schimbe cartonaşele care nu le plac cu cele de pe masă. Aceştia merg la masă şi schimbă unul sau toate cartonaşele cu cele de pe masă.
6. Apoi, participanţii îşi schimbă cartonaşele între ei. Fiecare trebuie să schimbe cel puţin un cartonaş sau poate schimba mai multe, dacă doreşte.
7. Mediatorul cere participanţilor să creeze grupuri. Nu există limită pentru numărul de participanţi care se pot alătura aceluiaşi grup, dar nici un grup nu poate păstra mai mult de trei cartonaşe.
8. Mediatorul cere fiecărui grup să pregătească un mod creativ de a-şi prezenta cele trei idei celorlalţi. Poate crea un afiş, un abdţibild, un slogan, un logo, un tricou, o reclamă de televiziune, un cântec şi aşa mai departe.

Un grup de experţi în gestionarea deşeurilor toxice s-a întâlnit pentru a găsi idei de depozitare a telefoanelor mobile în moduri care să nu afecteze mediul şi societatea. Au folosit efectul Stravinsky ca tehnică şi au găsit ideea de a face carcase de telefoane mobile dintr-un polimer biodegradabil în care sunt încastrate seminţe de floarea-soarelui. Carcasa se degradează în compost şi eliberează sămânţa din capsula ei vizibilă.

De asemenea, au găsit o idee pentru a strânge fonduri pentru bănci locale de alimente prin procesul de reciclare a telefoanelor mobile şi a cartuşelor de imprimantă folosite.

SIL

Trei artişti care nu au nimic în comun pictează acelaşi câine. Cele trei tablouri sunt făcute din perspective diferite şi în stiluri diferite, însă fiecare surprinde anumite lucruri despre esenţa câinelui. Fiecare pictură adaugă o perspectivă care contribuie la înţelegerea şi perspectiva noastră asupra câinelui. Următoarea tehnică este creată pentru a face acelaşi lucru, dar cu idei.

SIL este un acronim german care înseamnă „integrarea succesivă a elementelor problemei". Mai întâi, presupune ca oamenii să genereze individual şi în tăcere idei despre o problemă enunţată anterior. Se deosebeşte de majoritatea altor metode prin faptul că ideile sunt generate de integrarea progresivă a unor idei anterioare. Instrucţiunile sunt:

1. Grupul scrie idei în tăcere, individual.
2. Doi dintre membrii grupului citesc una dintre ideile lor cu voce tare.

3. Ceilalţi membrii încearcă să combine aceste idei într-una singură.
4. Un al treilea membru citeşte o idee, iar grupul încearcă să o integreze în cea formată în etapa anterioară.

Acest proces de citire şi de integrare a ideilor continuă până când toate ideile au fost citite şi combinate într-una singură, finală. Deşi s-ar putea să nu fie posibil să combini toate ideile, cel puţin procesul garantează că toate ideile sunt judecate corect.

ÎNTÂLNIRI DESCHISE

Nu te lăsa prins în capcana mediocrităţii având întotdeauna acelaşi stil de întâlnire de brainstorming. Un format distractiv şi viu pentru o schimbare de ritm este întâlnirea deschisă.

Întâlnirile deschise de brainstorming dau tuturor angajaţilor – de la oameni de serviciu până la preşedinţi de companie – ocazia şi motivaţia de a sugera idei. Scopul din spatele lipsei de rigoare a unei întâlniri deschise este de a lăsa ideile să prindă singure formă, netulburate de statut sau de relaţii personale. Întâlnirile deschise sunt guvernate de câteva reguli simple, o temă generală şi limite de timp foarte largi.

Nu există un program pentru întâlnire. Cineva citeşte cu voce tare tema generală şi îi invită pe toţi să găsească o problemă pentru care îşi asumă responsabilitatea. Când cineva propune o problemă, acea persoană o scrie pe o coală mare de hârtie, o citeşte cu voce tare şi o lipeşte pe un perete. Procesul continuă până când toate problemele au fost enunţate.

Următoarea fază este cunoscută ca „piaţa de idei". Toată lumea este invitată să se înscrie pe una dintre „colile de probleme" mari pentru a o discuta. Participanţii se pot înscrie în cât de multe grupuri doresc. Susţinătorii fiecărei probleme îşi convoacă grupurile în camere laterale, discută problema şi notează orice idei sau alte informaţii propuse. În mod ideal, câteva cămăruţe de lângă sala pentru întâlnire ar trebui să fie disponibile pentru ca micile grupuri să se poată reuni şi studia problema. Fiecare mic grup ar trebui să respecte „legea celor două picioare", ceea ce înseamnă că dacă un participant se plictiseşte şi nu mai are nimic de spus, acea persoană ar trebui să respecte grupul şi să plece.

Un grup de angajaţi guvernamentali aleşi a avut o întâlnire deschisă cu tema „conservarea energiei". Unele dintre problemele enumerate au fost: „modelele automobilelor", „campaniile

civice", „electricitatea", „sursele de energie alternativă" şi „educarea publicului".

Un grup s-a întrunit pentru a discuta conservarea electricităţii. Discuţia s-a concentrat asupra educării şi a trezirii atenţiei publicului. Unul dintre ingineri a propus un ecran pentru casă care să arate costul electricităţii pe măsură ce este consumată. Un prototip al unui monitor de electricitate pentru casă a fost făcut şi pus la punct. Acesta arată costul electricităţii consumate pe un ecran LCD uşor de citit, montat în casă. Curând, oamenii vor afla cât îi costă să folosească aparatele electrocasnice şi vor începe să se gândească la moduri de a economisi bani şi de a conserva energie.

BRAINSTORMING ORTODOX

ALCĂTUIREA UNUI STORYBOARD

În 1928, Walt Disney şi artiştii săi lucrau la primul desen animat vorbit, *Steamboat Willie*. Disney dorea o animaţie completă. Pentru ca totul să fie animat era nevoie de mii de desene. Acestea erau strânse în teancuri peste tot. Era greu să îţi dai seama ce fusese terminat şi ce mai trebuia făcut. Erau nevoiţi să facă tot timpul şedinţe, doar pentru a afla ce se întâmpla.

Walt Disney a venit cu ideea de a-i pune pe artişti să îşi prindă în secvenţă desenele pe pereţii studioului pentru a vedea dintr-o privire cât de departe ajunsese proiectul. Fiecare scenă era folosită ca un punct în jurul căruia putea fi spusă o întreagă poveste. Aceasta era expusă pe un perete acoperit cu o placă specială, de aici termenul „storyboard".

Alcătuirea unui storyboard a devenit repede o rutină în procedura de planificare a lui Disney atât pentru filmele de animaţie, cât şi pentru cele cu actori. Putea să vină în orice moment din zi sau din noapte şi să vadă dintr-o privire progresul oricărui proiect. Storyboardul s-a extins în multe utilizări. Disneyland şi Walt Disney World au fost ambele planificate operaţional folosind această tehnică.

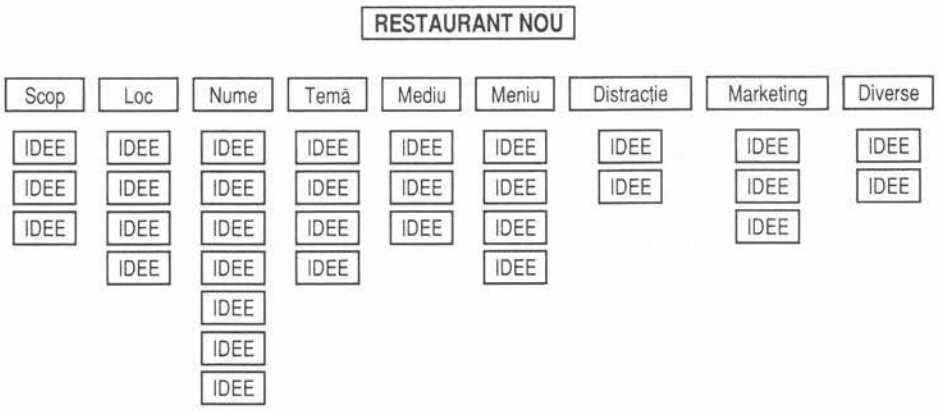
Crearea unui storyboard s-a transformat într-o tehnică de brainstorming şi, de atunci, a apărut o întreagă varietate de proceduri înrudite pentru generarea ideilor. Deşi există câteva diferenţe semnificative între aceste proceduri, cu toate împart aceeaşi trăsătură comună iniţiată de Walt Disney: afişarea conceptelor-cheie care sunt unite între ele pentru a forma un întreg.

Alcătuirea unui storyboard poate fi asemănată cu a lua gândurile tale şi ale altora şi a le face vizibile întinzându-le pe un perete pe măsură ce lucrezi la problemă. Urmează instrucţiunile de bază folosite de multe metode de alcătuire a unui storyboard:

1. *Subiect*. Lipește sau prinde pe perete cartonașul cu subiectul. În exemplul nostru, subiectul este „a crea un nou restaurant".
2. *Scop*. În mod normal, oamenii încep cu un titlu referitor la „scop", care ajută grupul să caute prin brainstorming scopuri pentru a urma un anumit subiect. Fiecare scop este scris pe un cartonaș și lipit sub cel cu titlul „scop". De exemplu, printre posibilele scopuri de a deschide un nou restaurant se află a face bani, a îndeplini o nevoie și a servi clientul.
3. *Titluri*. Identifică și enumeră titlurile, care sunt, inițial, problemele majore, atributele sau categoriile de subiecte ale procesului. Fiecare este scris pe un cartonaș și afișat. Exemplul nostru are titlurile: scop, loc, nume, temă, mediu, meniu, distracție, marketing și diverse. Aranjează și rearanjează titlurile până când obții secvența care spune cel mai bine povestea.
4. *Diverse*. Este o bună idee să includ un titlu cu numele „diverse" care să conțină acele elemente ce nu se potrivesc în celelalte categorii. Pune gânduri în această coloană pe măsură ce restul coloanelor sunt analizate prin brainstorming. Unele dintre acestea ar putea deveni titluri în sine dacă apar destule elemente asemănătoare în coloana pentru diverse. În exemplul nostru, să presupunem că participanții au enumerat mai multe sugestii și idei de marketing și de publicitate. Acestea ar putea crea noi titluri sau, dacă sunt destul de semnificative, ar merita câte un storyboard separat.
5. *Brainstorming*. Membrii grupului folosesc fiecare categorie ca stimul pentru soluții ale problemei și scriu aceste idei, soluții și gânduri pe cartonașe. Fiecare dintre acestea este lipit sub cartonașul-titlu potrivit. De exemplu, toate numele noului restaurant obținute prin brainstorming vor fi adăugate sub titlul „nume", iar toate felurile de mâncare din meniu vor fi puse sub titlul „meniu" și tot așa.
6. *Autostop*. În timpul sesiunii de alcătuire a unui storyboard, consideră că toate ideile sunt bune, indiferent cât de nepractice par. Încurajează grupul să gândească pozitiv și să amâne critica pentru mai târziu. Odată ce ideile încep să curgă, cei care lucrează cu un storyboard se vor cufunda în problemă și vor prinde alte idei din zbor pentru a crea și mai multe idei noi. Încurajează participanții să studieze

soluţiile şi să încerce să genereze idei în plus pentru ele sau să combine soluţii din categorii diferite şi să le folosească pe post de stimuli pentru noi idei.

7. *Flexibilitate*. Păstrează storyboard-ul flexibil şi dinamic. Pe măsură ce ideile şi propunerile se acumulează, ai putea descoperi că este necesar să adaugi mai multe titluri. În exemplul nostru cu restaurantul, „mediul" ar putea fi împărţit în „mediu fizic" şi „atmosferă". Gândeşte-te la storyboard ca la ceva dinamic, viu, care evoluează constant către soluţia ideală.
8. *Creştere*. Procesul continuă până când grupul generează un număr suficient de idei sau până când expiră timpul. De obicei, este bine să foloseşti această tehnică pe o perioadă de câteva zile sau săptămâni, pentru a permite ca ideile să crească şi să se încrucişeze.



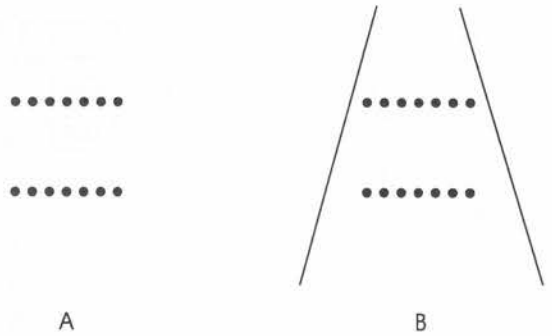
Pentru a crea un storyboard poţi folosi materiale variate: panouri din plută, table albe, table negre sau pereţi, orice oferă o suprafaţă pe care poţi adăuga, şterge sau muta lucrurile. Poţi folosi diferite culori pentru a face distincţia între titluri şi coloane. În funcţie de ce sistem alegi, s-ar putea să ai nevoie de bolduri, foarfeci, carioci cu vârful lat, cretă, cartonaşe, hârtiuţe adezive sau alte tipuri de hârtie. Fă o fotografie a panoului terminat, pentru a putea fi reconstruit şi refolosit în viitor, dacă este nevoie.

Frumuseţea folosirii unui storyboard stă în flexibilitatea şi adaptabilitatea lui la nevoile tale. Poţi modifica etapele pentru a se potrivi nevoilor tale. După ce te simţi confortabil cu el, îl poţi extinde.

COMBINĂ LUCRURI

În ilustrația de mai jos, liniile formate de punctele din desenul A sunt de lungime egală. Când le combin cu două drepte diagonale, ca în imaginea B, liniile par inegale. Cea de mai jos pare acum mai mică, deși ele au rămas egale. Combinând liniile formate din puncte cu drepte diagonale, am creat o percepție diferită a tiparului, cu noi proprietăți. Liniile formate din puncte nu s-au schimbat. Combinarea punctelor cu diagonalele schimbă felul în care te uiți la ele, iar când aceasta se întâmplă, lucrul pe care îl privești se schimbă și el.

Gândește-te pentru o clipă la hidrogen și la oxigen. Amestecă-le și creezi apă, un produs cu proprietăți diferite de cele ale gazelor care îl compun. Cine ar fi putut prevedea apariția apei din două gaze simple? Luate separat, acestea au proprietăți cunoscute și evidente. Pune-le la un loc și are loc o transformare ca prin magie. Dar nu este o vrajă; este însăși esența creativității.



Să presupunem că vrei să inventezi ceva nou. Alege douăzeci de obiecte la întâmplare. Pot fi orice fel de obiecte – lucruri din casă, de la muncă sau pe care le-ai putea găsi dacă mergi pe stradă. Sau îți poți închipui că ești într-un muzeu de știință tehnică, că te plimbi prin Institutul Smithsonian sau căutând printr-un magazin de electronice și că faci o listă cu douăzeci de obiecte pe care ar fi posibil să le vezi acolo.

Pe o coală de hârtie, fă două liste cu câte zece obiecte, o coloană în dreapta și una în stânga. Alege un obiect din stânga și combină-l cu unul din dreapta. Joacă-te cu combinațiile până când găsești una nouă și promițătoare, apoi cizeleaz-o și dezvolt-o într-o invenție.

Mai jos se află un exemplu de la un seminar. Doi participanți au venit în fața grupului. Unul a enumerat primele zece obiecte

care i-au venit în minte pentru coloana A, iar celălalt a făcut la fel pentru coloana B.

A	B
calculator	maşină de tăiat
cafetieră	sculptură
covrigel	hamac
ochelari de soare	pager
preş	ferestre
cadă	aspirator
telefon mobil	automobil
loţiune de plajă	bilet
dormitor	sifon
televizor	insecticid

În acest exemplu, combinaţiile ilustrate au dat naştere următoarelor idei:

- Combinaţia de „covrigel" cu „maşină de tăiat" a deveni un tăietor pentru covrigei cu laterale din plastic gândite pentru a ţine covrigelul şi a împiedica rotaţia în momentul tăierii.
- „Cadă" şi „hamac" au fost combinate pentru a face o cadă pentru bebeluşi. Este un simplu hamac pus în cadă, cu o tetieră pentru a ţine capul bebeluşului deasupra apei, lăsând părintelui mâinile libere pentru a-l spăla.
- „Loţiune de plajă" şi „insecticid" s-au combinat pentru a forma o loţiune care te protejează atât de soare, cât şi de insecte.
- „Cafetieră" şi „sculptură" au fost combinate pentru a crea o cafetieră cu un capac în formă de sculptură a Vulcanului Vezuviu. Când cafeaua este gata, capacul străluceşte roşu.
- „Preş" şi „aspirator" au fost combinate pentru a forma un preş cu aspirator inclus. Când păşeşti pe el, acesta trage praful şi mizeria de pe tălpile pantofilor.
- „Telefon mobil" şi „sifon" au inspirat ideea de a folosi telefoanele mobile ca aparate care, prin intermediul senzorilor, să le permită utilizatorilor să cumpere sifon şi alte produse de la automate, plata făcându-se cu mijlocirea operatorului de telefonie mobilă.

Atribute. Ia un obiect din coloana A şi unul din coloana B. Sparge fiecare subiect enumerându-i atributele şi apoi combinându-le la întâmplare. Fă două liste cu atributele şi caracteristicile lor şi

combină-le aleator pentru a crea noi idei. De exemplu, am ales „dormitor" şi „automobil" din coloanele de mai sus. Unele dintre atributele lor sunt următoarele:

Dormitor	**Automobil**
pat	pasageri
loc de dormit	se mişcă
jaluzele	roţi
aşezat lângă baie	culori diferite
sentiment de siguranţă	închidere automată a uşilor

Combinarea „sentimentului de securitate" cu „închiderea automată a uşilor" inspiră ideea de închidere centralizată lângă pat, care închide şi deschide toate ferestrele, uşile, calculatoarele şi orice altceva din casă cu o singură cheie.

Combinaţia de „jaluzele" cu „se mişcă" declanşează ideea de a încorpora senzori de lumină care să ridice şi să coboare automat jaluzelele, în funcţie de intensitatea luminii de afară.

Cunosc un fizician care se foloseşte sistematic de ideea conform căreia asociaţiile noi pot fi formate prin combinaţii accidentale. Decupează indexurile manualelor de fizică, apoi pune hârtiuţele într-un bol, extrage câteva o dată şi verifică dacă apar combinaţii utile. Această tehnică simplă a produs idei pe care nu le-ar fi putut genera folosindu-şi modul obişnuit de gândire. Decupează indexul unei cărţi din domeniul tău (de exemplu, o carte de marketing dacă lucrezi în marketing) şi încearcă aceeaşi tehnică.

COMBINĂ IDEI

Nici un program nu poate genera un număr mai complex decât el însuşi, aşa cum o femeie de patruzeci şi cinci de kilograme nu poate da naştere unui copil de nouăzeci de kilograme. O idee creşte anexând-o pe cea de lângă ea. Două idei se pot cataliza una pe alta, însă ambele trebuie să fie prezente pentru a se forma un nou concept, produs sau o nouă idee, ca două substanţe chimice care dau naştere unui nou compus.

Oamenii de ştiinţă de la Centrul Medical Universitar din Bern, Elveţia, au combinat tehnologia tomografiei computerizate (TC) cu cea a imaginilor prin rezonanţă magnetică (RMN) pentru a crea imagini tridimensionale computerizate ale organelor interne ale unui cadavru. Această autopsie virtuală oferă un cadavru digital complet pe care un patolog îl poate vedea – cu răni şi orice altceva – la orice adâncime şi din orice unghi,

inclusiv întors pe dos. În practică, aceasta este o abordare nesângeroasă a unei munci altfel dure, având şi beneficiile durabilităţii în timp oferite de mediul digital.

Combinând ideile pentru a crea idei mai multe – şi mai bune – îţi va ajuta mintea să muncească la randamentul maxim al creativităţii ei. Încearcă această strategie pentru a combina idei:

Mai întâi, adună-ţi toate ideile şi împarte-le în două coloane, A şi B. Alcătuieşte o listă sau fă cartonaşe pe care le împarţi în două pachete ori lipeşte-le pe perete pe două coloane. Uneşte la întâmplare o idee din coloana A cu una din coloana B. Apoi încearcă să le combini pe cele două într-o nouă idee. Vezi cât de multe variante viabile poţi obţine.

Pentru a folosi această tehnică într-o sesiune de brainstorming în grup, cere fiecărui participant să scrie în tăcere cinci sau şase idei pe cartonaşe. Apoi cere fiecăruia să îşi ierarhizeze ideile şi să aleagă una. Adună şi aşază cu faţa în sus pe masă cartonaşele rămase. Apoi, cere participanţilor să vină lângă masă, să revadă ideile rămase, să aleagă una şi să se întoarcă la locurile lor. Şi această etapă se desfăşoară în tăcere şi ar trebui să dureze între cinci şi zece minute. În cele din urmă, cere fiecărui participant să îşi combine ideea cu cea aleasă din grămada de pe masă, pentru a crea una nouă.

COMBINĂ SUBIECTE DIN DIVERSE DOMENII

Jaques Hadamard, strălucitorul matematician francez care a demonstrat teorema numerelor prime, susţinea că inovaţia, inclusiv cea din domeniul matematic, cere descoperirea combinaţiilor de idei neobişnuite, dar fructuoase. Pentru a găsi astfel de inovaţii, este necesar să faci multe combinaţii aleatorii. Combinaţiile aleatorii de variabile din diferite domenii sunt cele care permit formarea ideilor noi şi interesante.

Printre combinaţii, cele mai fertile idei vor fi, adesea, cele formate din elemente extrase din domenii diferite. Să presupunem că vrei o nouă campanie publicitară. Alege două campanii publicitare din domenii diferite care îţi plac (de exemplu, un program publicitar pentru o campanie politică şi unul pentru Crucea Roşie). Enumeră atributele acestora pe două coloane şi fă conexiuni aleatorii până când creezi idei pentru o nouă campanie.

Sau, să presupunem că vrei să îmbunătăţeşti moralul din birou. Identifică două organizaţii din domenii diferite care au un moral extraordinar (de exemplu, Super Bowl şi o biserică), enumeră atributele fiecăreia şi apoi fă conexiuni la întâmplare cu

scopul de a găsi idei noi şi diferite pentru a îmbunătăţi moralul din birou.

Un creator de software pentru o companie specializată în produse cu LCD s-a aşezat într-o dimineaţă la masa de lucru şi a enumerat obiecte casnice (mătură, frigider, telefon, lampă etc.). Agentul de vânzări le-a combinat apoi pe fiecare cu diferite produse LCD şi, când a combinat frigiderele cu LCD, a avut parte de inspiraţie: magneţi pentru frigider care să compună poezii. Fiecare magnet are un ecran LCD care afişază un cuvânt ales la întâmplare dintr-un vocabular de trei sute de cuvinte. Magneţii comunică între ei pentru a crea expresii poetice cum ar fi „corbii uzi au fâlfâit coerent" şi „florile galbene sunt zâmbete timide".

Combină problemele

Laboratorul lui Thomas Edison era un hambar mare cu multe bancuri de lucru pe care se aflau diferite proiecte neterminate. Lucra la unul, apoi la altul. Atelierul său era creat pentru a permite ca un proiect să îl influenţeze pe cel de alături, astfel încât mişcările făcute într-unul să poată fi încercate şi în cel adiacent. Această metodă de lucru îi permitea să regândească tot timpul felul în care îşi vedea proiectele.

În acelaşi mod, şi tu te poţi ocupa de mai multe proiecte folosind un carneţel. Lucrează în paralel la două sau la mai multe probleme fără legătură. Când te blochezi în cazul uneia, treci la următoarea. Când găseşti idei sau mişcări care vor funcţiona pentru o problemă, încearcă-le pe acestea sau pe unele asemănătoare şi cu cealaltă. Masura Ibuka de la Sony lucra simultan la două probleme. Una era miniaturizarea casetofonului; o alta era aceea de a lucra la un sistem multimedia care să utilizeze căşti. Lucrând cu un grup de ingineri la una şi cu un altul la cealaltă problemă, el a combinat cele două proiecte în radioul Walkman.

Combină elementele ideilor extreme

Leonardo da Vinci credea că pentru a şti cu adevărat cum funcţionează lucrurile ar trebui să le cercetezi în condiţii critice. Credea în a duce conceptele la extremă în imaginaţie. Creează două idei extreme. De exemplu, ce idee ai crea dacă ai avea toate resursele (bani, oameni, timp etc.) din lume? Apoi întreabă-te ce idee ai crea dacă nu ai avea deloc resurse? Şi apoi încearcă să le combini pe cele două în ceva practic. De asemenea, gândeşte-te la elementele şi atributele fiecărei extreme şi fă legături aleatorii între cele două liste.

Să presupunem, de exemplu, că vrei să recompensezi angajaţii pentru idei care cresc productivitatea. O extremă ar fi să îl premiezi pe fiecare angajat cu câte un milion de dolari. Cealaltă extremă ar fi să îi dai fiecărui angajat câte un bănuţ. Combinaţia celor două extreme inspiră o campanie cu titlul „Un bănuţ pentru ideile tale". Cumpără un aparat de distribuit dropsuri şi pune-l în biroul tău. Pentru fiecare idee (sau pentru fiecare cinci până la zece idei) răsplăteşte-l pe cel care le-a adus cu câte un bănuţ care să fie folosit la aparat. Oferă un premiu în bani în funcţie de culoarea dropsului (doi dolari pentru verde, cinci pentru galben, o sută pentru roşu etc.).

COMBINĂ DOMENIILE

Multe idei răsunătoare sunt bazate pe combinarea informaţiilor din diferite domenii despre care, de obicei, nu se crede că sunt înrudite. Inginerii de la o uzină-pilot din Marea Britanie au combinat domeniul locuinţelor cu cel al depozitării deşeurilor într-o idee novatoare care ar putea rezolva două probleme dintr-odată, crescând numărul de case şi reducând deşeurile. Uzina foloseşte deşeuri casnice, noroi obţinut din dragarea lacurilor, deşeuri din canalizare tratate şi cenuşă de incinerator pentru a produce granule care pot fi folosite în multe moduri în construcţii. „Frumuseţea acestui proces este că ia deşeurile care altfel ar ajunge la groapa de gunoi şi, folosind energia din ele, le transformă în materiale de construcţii utile care altfel ar fi fost extrase din natură", spune Darryl Newport de la Universitatea East London, care dezvoltă proiectul-pilot. „Este o situaţie în care absolut toată lumea are de câştigat.".

Să presupunem că vrei să creezi un nou produs sau serviciu care să crească eficienţa companiei. Mai întâi, alcătuieşte două liste cu activităţi, una care se aplică organizaţiei şi una care nu se aplică lumii afacerilor.

1. Mai întâi, enumeră activităţile de afaceri. Acestea ar trebui să fie unele particulare, cum ar fi „fotocopiere", „rezolvarea plângerilor clienţilor", „pauze de cafea" sau „transporturi". Fă o listă cu zece până la douăzeci de activităţi pe care le cunoşti.
2. Apoi, concentrează-te asupra unei singure activităţi. În funcţie de ce ştii despre aceasta, încearcă să dezvolţi un serviciu sau un produs nou. De exemplu, poate că ai putea găsi un mod prin care oamenii să fie educaţi sau motivaţi în timp ce aşteaptă la coadă la fotocopiator.

3. Acum fă o nouă listă cu activităţi, de data aceasta unele pe care le cunoşti şi care sunt din afara organizaţiei tale (de exemplu, bowling, cântat, voluntariat, tunsul gazonului etc.).
4. În final, combină cele două liste folosindu-ţi cunoştinţele din acele domenii – activitatea de afaceri şi cea care nu face parte din lumea afacerilor. De exemplu, combinând cântatul şi fotocopierea ai putea fi inspirat să pui lângă fotocopiator un casetofon sau un ecran pentru karaoke. În locul versurilor cântecelor, acest ecran ar putea afişa informaţii şi ştiri despre firmă, premii, oameni, posturi libere şi aşa mai departe.

O companie din Noua Zeelandă a combinat domeniile iluminatului pasiv şi cel al materialelor de construcţii. Aceasta a dat naştere iluminatului de urgenţă pasiv, o bandă foto-luminescentă de lumină naturală sau artificială care îndrumă oamenii în siguranţă pe coridoare, pe scări, către balustrade şi scaunele de pe stadioane. Tehnologia Ecogolo încastrează un material foto-luminescent într-o bară de aluminiu. Produsul nu are nevoie de energie, astfel încât poate funcţiona în condiţii de lipsă totală de curent electric şi poate fi folosit pentru a înlocui iluminatul de urgenţă. Produsul nu este nici radioactiv, nici toxic şi reacţionează atât la lumina de interior, cât şi la cea de exterior (solară).

EMISFERA CEREBRALĂ STÂNGĂ ŞI EMISFERA CEREBRALĂ DREAPTĂ

Iată o fotografie cu boabe de cafea. Undeva, între boabe, este ascunsă faţa unui om. Vezi în cât timp o găseşti.

Conform unor studii cognitive recente, dacă poţi găsi faţa în mai puţin de trei secunde, emisfera ta cerebrală dreaptă este mai dezvoltată decât la oamenii normali. Dacă o găseşti în mai puţin de un minut, emisfera cerebrală dreaptă este dezvoltată normal. Dacă îţi ia mai mult de două minute, emisfera cerebrală stângă este dezvoltată mai mult decât este normal. Dacă tot nu o găseşti, caută în partea din stânga, jos, între centru şi margine.

Iată un mod amuzant de a face brainstorming combinând emisfera dreaptă şi cea stângă a creierului tuturor participanţilor. Împarte grupul în gânditori care folosesc emisfera cerebrală stângă (raţionali) şi cei care folosesc emisfera cerebrală dreaptă (intuitivi). Cere celor care folosesc emisfera cerebrală stângă să găsească o idee logică, practică şi convenţională; cere celor care îşi folosesc emisfera cerebrală dreaptă să găsească o idee ilogică, neconvenţională şi nepractică. Apoi reuneşte grupul şi combină cele două idei pentru a vedea ce obţii.

Un grup a căutat prin brainstorming două idei pentru a-i încuraja pe americani să economisească benzina. Grupul a fost împărţit în două, apoi reunit. Cei cu emisfera cerebrală stângă mai dezvoltată au propus o campanie publicitară care să îi încurajeze pe oameni să cumpere şi să folosească biciclete. Cei cu emisfera cerebrală dreaptă mai dezvoltată au sugerat ca maşinile electrice nepoluante să aibă automat prioritate pe toate drumurile, să fie scutite de amenzi şi să primească gratuitate pentru spălătoriile de maşini, pentru cafea şi pentru ziare în parcări şi acces la toalete pe toate drumurile naţionale cu taxă.

Au combinat cele două abordări într-o singură idee: staţii pentru biciclete. Acestea sunt locuri unde oamenii îşi pot parca bicicletele, depozita hainele de drum, să se aranjeze şi să iasă gata de mers la muncă. Aceste staţii ar fi şi locuri sociale, unde oamenii să poată servi o cafea, să citească un ziar, să se odihnească sau să mănânce ceva. Acestea ar fi construite pe lângă drumurile importante şi ar oferi servicii de la locuri de parcare simple, acoperite, până la coridoare de tranzit, care, în cele din urmă, ar oferi călătorilor posibilitatea de a face legătura cu vehicule electrice, maşini închiriate şi biciclete. Oferind acest tip de beneficii pentru biciclişti, oraşul ar avea un aer mai curat şi o mobilitate mai mare.

REZUMAT

Cu ani în urmă am participat la o sesiune despre reforma în educaţie. După sesiune, am vorbit despre dezamăgirea mea faţă de rezultate cu părintele Tom, un călugăr franciscan care preda la Universitatea St. Bonaventure. Discutasem subiectul cu mai multe persoane din grup înaintea sesiunii, deoarece ştiam că aveau multe idei inovatoare, însă erau reţinuţi şi ofereau aceleaşi idei conservatoare. Părintele Tom a râs şi a spus că profesorii îşi strângeau ideile pentru propriile lor publicaţii. Ei sunt obsedaţi de ideile originale şi li se pare că toţi ceilalţi vor să le fure descoperirile. Participă la astfel de întâlniri pentru a afla ce fac ceilalţi. Apoi mi-a spus o poveste despre un misionar franciscan.

Cu mulţi ani în urmă, în Japonia, un misionar s-a hotărât că ar fi fost frumos ca satul să sărbătorească Anul Nou cu un vas mare de sake fierbinte. Călugărul i-a rugat pe cei mai bogaţi zece oameni să aducă fiecare câte o damigeană mare cu sake pentru cazanul uriaş, căci nimeni nu putea furniza singur acea cantitate. Pe drumul spre pivniţă, fiecare om s-a gândit: „Băutura mea e prea valoroasă pentru a o împărţi! O să dau o damigeană cu apă în loc şi cum toţi ceilalţi vor aduce sake, nimeni nu va observa.“ Şi astfel, atunci când cei zece bogaţi s-au adunat, fiecare dintre ei a turnat ceremonios conţinutul damigenei lui în cazan. S-au privit ruşinaţi atunci când au încălzit şi au servit tuturor apă fierbinte.

CAPITOLUL TREIZECI ȘI ȘAPTE

CREATIVITATEA BRUTĂ

„Tot ce avem de făcut este să îi punem în cale ceva ciudat și nemaivăzut."

SUN TZU

Creierul, asemenea unui instrument muzical, are mari proprietăți emergente. Unele instrumente, au corzi speciale, numite simpatice. Acestea nu sunt ciupite, ci rezonează din pricina vibrațiilor celorlalte. Astfel, corzile creează sunete muzicale dincolo de armoniile produse de corzile de la suprafață. Sunetele par a fi create din neant. În mod asemănător, cred că în creierul nostru există elemente rezonante care, ca și corzile simpatice, măresc capacitatea creierului și abilitatea noastră de a face asociații complexe indirecte.

Avem capacitatea de a imagina și de a crea noi lucruri din părți de obiecte, de proprietăți ale lumii exterioare, de esențe, gânduri și elemente îndepărtate. Prin asociații indirecte („corzile simpatice" ale creierului nostru) amestecăm la nivel conceptual subiecte diferite obținând noi idei sau invenții. Oamenii au început combinând oase de animale și activitatea de a omorî animale pentru a crea arme făcute din os. Prin același proces, în decursul timpului am inventat becul, televiziunea, sateliții spațiali și alte tehnologii.

Acest mod de gândire este atât de brut și de firesc pentru noi, încât nici măcar nu observăm cât de minunat este. Un bun exemplu de amestecare a conceptelor este metafora obișnuită. Dacă analizezi o metaforă ca „își sapă mormântul financiar", știi imediat ce înseamnă. Totuși, nu există nici o legătură între a săpa un mormânt și a investi bani. Nu există nici un mod logic de a stabili o conexiune între bani și morminte. De unde știm ce înseamnă?

Mintea ia două informații diferite („a săpă morminte" și „investițiile financiare") și le combină fără efort. Dar sensul nu este conținut de nici una dintre cele două informații; este creat de amestecul acestora. Combinația creează o structură care nu este oferită de informații, un nou sens emergent. Aparent fără efort, mintea noastră unește două subiecte diferite, dirijând vaste rețele de asociații indirecte. Atunci când sunt amestecate, gândurile și ideile emergente par simple și directe la nivel conștient.

Creativitatea brută înseamnă a răspunde la esența lucrurilor. În metafora de mai sus stabilim o legătură între săpatul mormintelor și investiția financiară deoarece, inconștient, răspundem la esența metaforei, care este o conexiune între pierderea vieții și pierderea banilor.

Gândește-te la exemplul omului de știință care a primit sarcina de a crea adezivi care să poată fi folosiți în medicină și chirurgie. Esența sarcinii lui era de a lipi ceva de altceva. A căutat modurile în care lucrurile se lipesc între ele. Într-o zi, în timp ce își repara pontonul pentru barcă a observat cât de puternic se lipeau midiile de acesta. A descoperit că midiile secretă o substanță care le permite să se ancoreze cu putere de orice obiect și să rămână acolo în timp ce sunt lovite de valurile oceanului. Astăzi, omul de știință imită structura celulară a substanței și dezvoltă un adeziv ca al midiilor, care într-o zi va fi folosit pentru a repara oasele rupte.

Ce este esența?

Un experiment revelator a fost făcut de psihologii gestaltiști asupra unui grup de câini. Aceștia erau dresați să se apropie de un lucru atunci când li se arăta un pătrat alb și să îl evite atunci când vedeau un pătrat gri. După ce câinii au învățat acest lucru, cei care făceau experimentul au început să folosească un pătrat gri și unul negru. Imediat, câinii au început să se apropie de obiect atunci când li se arăta pătratul gri (care, până atunci, declanșa evitarea) și să se ferească de el atunci când îl vedeau pe cel negru (care nu fusese asociat cu nici o acțiune). Se pare că în loc să perceapă albul, griul și negrul ca pe niște stimuli absoluți, câinii răspundeau la o esență mai profundă – deschis față de închis.

Mulți dintre noi și-au pierdut sensibilitatea brută față de esențe deoarece am fost educați să ne concentrăm asupra elementelor particulare ale unei experiențe în locul celor universale. De exemplu, să presupunem că ni se cere să creăm un nou obiect

de desfăcut de cutiile de conserve. Cele mai multe dintre ideile noastre ar fi declanşate de experienţă şi de asociaţia cu anumite obiecte de desfăcut cutiile de conserve pe care le-am întâlnit şi, cel mai probabil, am crea ceva care diferă foarte puţin de cele existente.

Totuşi, dacă stabilim că esenţa unui obiect de desfăcut conserve este de *a deschide lucruri* şi căutăm indicii în lumea înconjurătoare, ne mărim şansele de a descoperi o idee novatoare. Gândeşte-te o clipă la cum se deschid lucrurile. Iată câteva exemple:

- Valvele sunt deschise de abur.
- Scoicile sunt deschise prin relaxarea unui muşchi.
- Uşile se deschid cu cheile.
- Gura peştelui se deschide atunci când este strânsă de la bază.
- Acceleraţia maşinii se deschide atunci când este apăsată o pedală.

Creativitatea brută ne permite să facem mii de asociaţii indirecte, dintre care unele ar putea duce la o idee originală, novatoare. De exemplu, poţi să iei teaca de mazăre şi să o transformi într-un nou mod de a deschide o conservă. În loc să creezi un obiect de desfăcut conserve, fă o cutie cu o îmbinare slabă, care să se deschidă atunci când este trasă. Această idee novatoare este rezultatul gândirii şi abordării problemei într-un mod diferit de cel în care ai fost învăţat.

Persoanele creative din domeniul artei, al ştiinţei şi al industriei folosesc adesea această strategie de gândire. Fred Smith, fondatorul Federal Express, spunea că oamenii din domeniul transportului de bunuri nu au înţeles niciodată cu adevărat de ce şi cum a avut el atât de mult succes. A cunoscut succesul, spunea el, deoarece a înţeles esenţa afacerii, care este liniştea sufletească şi nu doar transportul de bunuri. Înţelegând esenţa, el a fost primul care a făcut posibil ca pachetele să poată fi urmărite de către clienţi chiar de la birourile lor.

Martin Skalski, directorul secţiunii de proiectare pentru transport din cadrul Institutului Pratt, îşi învaţă elevii să trateze problemele în termeni de esenţe. De exemplu, el nu le spune să proiecteze un automobil sau să studieze diferite automobile de pe piaţă. În schimb, începe procesul de design cerându-le să creeze compoziţii abstracte de lucruri în mişcare. Apoi, scăzând progresiv gradul de abstracţiune al procesului, îi face în cele din urmă să lucreze la proiectul propriu-zis – proiectarea formelor

de transport – creând conexiuni între munca abstractă şi modelul final.

Binecunoscutul arhitect şi designer Arthur Erickson foloseşte aceeaşi strategie de gândire cu studenţii lui pentru a-i ajuta să evite prejudecăţile vizuale şi funcţionale şi pentru a le elibera creativitatea. De exemplu, dacă vrea să obţină un nou design de scaun, le va cere mai întâi elevilor să deseneze o siluetă în mişcare. Apoi să construiască din lemn, plastic, metal sau hârtie un model al structurii care susţine acea siluetă. În final, îi pune să folosească modelul ca bază pentru un nou design de scaun.

Erickson îi învaţă pe studenţi importanţa de a găsi esenţa creării de mobilier. După cum spune el: „Dacă le-aş spune elevilor: «Uite, o să creăm un scaun sau un pat», ei ar studia designul în baza amintirilor pe care le au despre scaune şi paturi. Dar abordând modelul din direcţia esenţei lui, am reuşit să îi fac să înţeleagă chintesenţa mobilierului.".

Într-un exerciţiu de grup, Erickson le-a cerut participanţilor să alcătuiască o listă cu moduri de a depozita obiecte, una cu moduri de a le pune unele peste altele şi alta cu moduri de a organiza obiectele mari. Apoi le-a spus acestora problema reală, aceea de a proiecta un garaj folosind gânduri şi idei din trei liste diferite.

Mintea intră foarte repede pe un drum bătătorit, mai ales atunci când se îneacă şi îşi învârte roţile. Se împotmoleşte în detaliile unei percepţii. Charles Darwin a pus marea întrebare „Ce este viaţa?" în loc să se lase împiedicat de a clasifica ciupercile sau căpuşele. Mergând drept la esenţa problemei, creezi spaţiu între gândurile îngropate unul în altul. Eşti forţat să testezi presupuneri şi să cercetezi posibilităţi.

Să spunem că vrei să îmbunătăţeşti umbrela. Esenţa unei umbrele este *protecţia faţă de ploaie*. Când cercetezi esenţa, se poate că studiezi posibilităţi mai creative de protecţie faţă de ploaie, cum ar fi un nou tip de pelerină sau chiar un nou fel de oraş în care există arcade peste tot şi umbrelele nu mai sunt necesare. Sau, gândeşte-te la proprietarul de librărie care se privea ca fiind un vânzător de cărţi – o idee foarte clară. Moda suportului electronic l-a scos din afaceri. Totuşi, dacă s-ar fi privit ca fiind „distribuitor de informaţii şi de distracţii" – o caracterizare mai abstractă şi mai generală – schimbarea către suportul electronic nu ar fi fost ameninţătoare; ar fi deschis noi oportunităţi.

ALGORITM

1. *Mai întâi, descrie problema şi identifică-i esenţa.* Întreabă grupul: „Care este principiul problemei?".

   Exemplu: Problema noastră este cum să protejăm de furt şi de vandalism cutiile poştale de la ţară. Esenţa este „protecţie".

2. *Cere grupului să genereze idei despre cum se protejează lucrurile.* Stabileşte o normă de şaizeci de idei sau mai multe. Nu menţiona problema reală, aceea de a proteja cutiile poştale de la ţară.

   Exemple:

   - A pune la bancă.
   - Rezistent la rugină, pentru a fi protejat de ploaie.
   - Oferă întreţinere bună.
   - Poliţă de asigurare.
   - Ataşarea unui chip pentru a putea fi urmărit.
   - Paznic înarmat.

3. *După ce ai generat un număr de idei diferite, enunţă iar problema în aşa fel încât să fie mai puţin abstractă.* De exemplu, gândeşte-te la moduri de a proteja lucrurile care sunt afară. Încearcă din nou să obţii cât mai multe soluţii poţi.

   Exemple:

   - Angajează un paznic.
   - Stai cu ochii pe el.
   - Camuflează-l.
   - Înconjoară-l cu un gard.
   - Lumineazăl bine.
   - Instalează un sistem de alarmă.

4. *În final, expune grupului problema reală.* Revezi şi discută soluţiile şi ideile la cele două abstracţiuni anterioare şi foloseşte-le ca stimuli pentru a genera rezolvări.

   Exemplu: Problema reală este cum să protejezi de furt şi vandalism cutiile poştale de la ţară. Ideea declanşată de „poliţă de asigurare" este de a oferi o poliţă de asigurare proprietarilor de cutii poştale de la ţară: cinci dolari pe an sau zece dolari pe trei ani pentru a fi despăgubiţi în caz de furt sau de vandalism.

Oamenii de ştiinţă de la Gillette doreau să dezvolte un nou tip de periuţă de dinţi. S-au hotărât că esenţa unei periuţe de dinţi este „curăţare". Printre lucrurile studiate au fost:

- Cum sunt curăţate maşinile?
- Cum este curăţat părul?
- Cum sunt curăţate hainele?
- Cum sunt curăţate arterele?
- Cum sunt curăţate râurile?

Au devenit interesaţi când au studiat spălătoriile de maşini. Acestea folosesc mai multe acţiuni de săpunire şi de frecare cu peria în mai multe direcţii. Au încorporat principiul spălării cu mai multe perii în direcţii diferite în periuţa de dinţi cunoscută ca Oral B, care este cea mai bine vândută din lume.

CARE ESTE ESENŢA UNEI IDEI NEBUNEŞTI?

Fizicianul câştigător al premiului Nobel, Wolfgang Pauli, descoperitorul mişcării de spin a electronului, prezenta unui public specializat o nouă teorie a particulelor elementare. A urmat o discuţie pe larg. Fizicianul Niels Bohr a rezumat discuţia spunând că toată lumea a fost de acord că teoria era nebunească. Întrebarea care îi diviza era dacă se dovedea a fi destul de nebunească pentru a avea şansa de a fi corectă. Bohr spunea că lui nu i se părea destul de nebunească.

În lipsa de logică a lui Bohr se ascunde o logică. În cazul geniului creativ există o toleranţă pentru căile de gândire imprevizibile şi jucăuşe. Rezultatul captează întregul proces paradoxal de a amesteca gândirea imprevizibilă şi tacticile intenţionate.

Poţi căuta activ descoperirea accidentală explorând intenţionat ciudatul şi straniul. Eliberarea de proiect sau de angajament este cea care îţi permite să alături lucruri care, în altă situaţie, nu ar fi fost aranjate aşa, pentru a construi o secvenţă de evenimente care altfel nu ar fi fost construită.

ALGORITM

1. *Mai întâi, discută problema cu grupul*. Să presupunem că problema este moralul scăzut din birou. Acum, cere grupului să genereze cele mai absurde şi mai nebuneşti idei despre problemă. Cu cât mai nebuneşti, cu atât mai bine.

Exemple:

- Plăteşte oamenii pentru a sta acasă şi a munci la casele şi peluzele lor.
- Du-i pe angajaţi într-o călătorie în jurul lumii.
- Creează o comunitate uriaşă în care să trăiască toţi angajaţii. Bărbaţii şi femeile trăiesc la un loc. Totul este împărţit în mod egal, inclusiv creşterea copiilor.
- La finalul fiecărui an, învăluie fiecare angajat într-o aură specială. Aceasta îl face mai tânăr şi mai frumos.

2. *Acum, alege una dintre ideile absurde.*

   Idee absurdă: Plăteşte oamenii pentru a sta acasă şi a muncii la casele şi peluzele lor.

3. *Enumeră trăsăturile şi aspectele ideii.*

   - Angajaţii nu ar trebui să-şi petreacă timpul liber pentru a munci pe proprietăţile lor.
   - Întreţinerea proprietăţii îi va mări valoarea.
   - Ar elibera sfârşiturile de săptămână ale angajaţilor, căci treburile casnice sunt încheiate acasă în timpul săptămânii.
   - Angajaţii ar economisi bani stând acasă.
   - Reclamă gratuită. Angajaţii ar spune rudelor şi prietenilor despre această înţelegere minunată.

4. *Alege una dintre trăsături şi extrage principiul sau esenţa ei pentru a o transforma într-o idee practică.*

   Principiu: A lucra la casele şi peluzele angajaţilor.

   Idee: Oferă angajaţilor serviciile unui om bun la toate ca beneficiu din partea companiei. Angajaţii plătesc materialele; angajatorul îl plăteşte pe meseriaş pentru a repara chiuvete, a zugrăvi, a pune tapet şi aşa mai departe.

Ideea este rezultatul unei gândiri imprevizibile care a pornit cu o idee absurdă. Nu este posibil să gândeşti imprevizibil uitându-te mai mult şi mai atent în aceeaşi direcţie. Când atenţia îţi este concentrată asupra unui subiect, câteva tipare devin puternic activate în creier şi îţi domină gândirea. Aceste tipare produc doar idei previzibile indiferent cât de mult ai încerca.

Peggy DuPre este director de vânzări pentru un mare distribuitor de automobile. Ea şi echipa ei au căutat prin brainstorming moduri nebuneşti de a vinde maşini. O astfel de idee a fost aceea de a oferi un act sexual oricui ar fi cumpărat o maşină nouă. Au lucrat cu ea şi au stabilit că principiul ideii era *idilă*. S-au gândit la multe moduri prin care ai putea folosi dragostea în vânzări. Ideea pe care au implementat-o a fost să aibă un agent de vânzări care să îi livreze clientului maşina. Atunci când cumpărătorul verifică maşina, descoperă că are portbagajul plin cu flori. Clienţii sunt atât de copleşiţi de gest, încât le povestesc tuturor celor pe care îi cunosc.

Directorul de resurse umane al unui distribuitor de aparate electrice era îngrijorat de demisiile angajaţilor. El şi echipa lui au căutat prin brainstorming idei nebuneşti pentru a rezolva problema. Una dintre ele a fost de a oferi o loţiune secretă care să întărească şi să înfrumuseţeze părul. O primeşti după trei ani de muncă în companie.

Apoi, grupul şi-a imaginat paşii prin care ar trece dacă ar dori într-adevăr să cumpere un astfel de produs. Printre aceştia erau:

1. Verificarea reputaţiei producătorului.
2. Obţinerea documentelor de cercetare.
3. A afla de unde se cumpără.
4. Călătoria până la magazin.
5. Aplicarea regulată a loţiunii.
6. Verificarea în oglindă pentru a evalua rezultatele.
7. Trimiterea plângerilor, dacă există, către producător.

Fiecare dintre aceste etape a inspirat idei despre cum să îmbunătăţească moralul:

1. *Verificarea producătorului* a inspirat ideea de a îmbunătăţi reputaţia propriei companii, astfel încât angajaţii să se simtă mândri pentru că lucrează acolo.
2. *Cercetarea* a inspirat ideea de a avea interviuri de plecare.
3. *Cumpărarea* a inspirat ideea de a le permite angajaţilor să cumpere la preţuri reduse acţiuni sau servicii ale companiei.
4. *Călătoria* a inspirat ideea de a da concedii mai lungi angajaţilor care rămân în companie un anumit număr de ani.
5. *Aplicarea regulată* a inspirat ideea de a se asigura că supraveghetorii se întâlnesc frecvent cu muncitorii.

6. *Verificarea în oglindă* a inspirat ideea de a realiza studii de atitudine angajaţilor pentru a identifica problemele majore şi a le anticipa pe cele viitoare.
7. *Trimiterea plângerilor* a inspirat ideea de a implementa un sistem de reclamaţii pentru angajaţi.

Trebuie să îţi doreşti să priveşti ideile nebuneşti şi absurde din unghiuri diferite. Odată ce ai dorinţa, inteligenţa îţi este provocată să descopere cât mai multe puncte interesante, pozitive şi negative în ideea absurdă. În loc să îţi foloseşti inteligenţa pentru a-ţi susţine prejudecăţile, acum o foloseşti pentru a explora subiectul.

Când discuţi idei absurde cu un grup, extrage informaţii despre:

- Ce este util la idee?
- Ce este interesant la idee?
- Ce îi lipseşte ideii?
- Cum poate fi implementată ideea?

Cercetările psihologilor gestaltişti au observat că studiul îndelungat al oricărui subiect va aduce schimbări structurale spontane în acesta. Mintea, prin examinarea prelungită a unui subiect, devine plictisită de el şi va explora moduri alternative de a-l percepe, deconstruind întregul în părţi şi căutându-le pe cele interesante. În etapele de început ale acestui proces, efectele acestor schimbări rămân sub nivelul de conştientizare. După o vreme, penetrează conştiinţa sub forma unor noi idei şi înţelegeri profunde.

Cu ani în urmă, 3M a inventat o nouă bandă adezivă pentru utilizarea industrială. Nimeni nu a fost interesat de ea, iar conducerea 3M a ordonat ca proiectul să fie abandonat şi toate mostrele distruse. Un inginer şi-a dat seama că banda adezivă prezenta aspecte interesante, a păstrat câteva mostre şi le-a dus acasă. Era intrigat de simplitatea acesteia şi s-a gândit la ea în următoarele câteva săptămâni. Le-a observat pe fiicele lui adolescente cum îşi lipeau hainele şi cum o foloseau în diferite moduri. S-a dus la conducere şi i-a convins pe membrii acesteia că produsul pe care îl aveau era unul casnic, nu unul industrial. 3M a produs-o şi a vândut-o ca banda adezivă Scotch.

VISĂTORUL, REALISTUL ŞI CRITICUL

Walt Disney îşi lăsa imaginaţia vie să producă idei fantastice, fără să o împiedice sau să o critice. Mai târziu, le transforma în idei fezabile şi apoi le evalua. Pentru acest lucru, îşi schimba de trei ori perspectiva jucând trei roluri distincte: visătorul, realistul şi criticul.

În prima zi, juca rolul visătorului şi dădea frâu liber fanteziilor şi viziunilor. Îşi lăsa imaginaţia să se înalţe fără a-şi face griji despre cum îşi va implementa ideile. Analogiile fantastice îi permiteau să stabilească legături între cuvinte, concepte şi idei, pe de o parte, şi obiecte şi evenimente aparent lipsite de importanţă de cealaltă. Rezultatul era o comoară de asociaţii: o avalanşă a imaginaţiei în care se prăbuşeau întregi munţi de idei. În ziua următoare, încerca să îşi aducă fanteziile cu picioarele pe pământ jucând rolul realistului. Din această postură, căuta moduri de a-şi transforma ideile în ceva practic şi realizabil.

În final, în ultima zi, juca rolul criticului şi făcea găuri în ideile sale. E fezabilă? Poţi traduce trăsăturile ideii în beneficii ale clientului şi, dacă da, poţi să faci bani din ea?

ALGORITM

Visătorul. Cere grupului să genereze cât mai multe fantezii poate referitoare la problemă. Spune-le membrilor lui să îşi imagineze că orice idee pe care o pot găsi va fi implementată. Încurajează grupul să îşi închipuie lucruri care în mod normal nu ar fi posibile. Încearcă să faci fiecare idee mai improbabilă decât următoarea.

Exemplu: Un consiliu orăşenesc voia să strângă bani printr-o supraveghere mai eficientă a aparatelor de taxat din parcare. Câteva dintre fantezii au fost:

- Codul de onoare; toată lumea ţine socoteala timpului în care a parcat şi trimite banii trezoreriei oraşului.
- Maşinile se evaporă când expiră timpul.
- Încorporează aparate cu senzor care înregistrează numerele de înmatriculare ale maşinilor şi cât de mult au stat maşinile parcate după ce a expirat timpul. O chitanţă este trimisă proprietarului.
- Angajează oameni fără adăpost. În locul aparatelor, o persoană fără adăpost înregistrează timpul trecut de la expirare. Automobilistul plăteşte acesteia şi este încurajat să îi dea şi un bacşiş.

- Cei care încalcă de mai multe ori regula sunt trimiși la închisoare pe viață, fără judecată.

Acum cere membrilor grupului să aleagă ideile care le plac cel mai mult.

Exemplu: Una dintre ideile care i-a plăcut cel mai mult consiliului orașului a fost „angajarea oamenilor fără adăpost".

Realistul. Cere grupului să joace rolul realistului transformând fantezia într-o idee practică. Cere participanților să extragă un principiu, o trăsătură sau un aspect al fanteziei care îi atrage.

Exemplu: Unele dintre trăsăturile atrăgătoare despre ideea de „angajare a oamenilor fără adăpost" au fost:

- Principiul de a vedea cu adevărat dacă este un loc ocupat.
- Cei care parchează nu vor mai putea să fure „timp neexpirat" de la automobiliștii care pleacă mai devreme.
- Oferă noi locuri de muncă. Trebuie să angajăm pe cineva care să îi supravegheze pe cei fără adăpost.
- Ar schimba comportamentul. Șoferii nu și-ar mai petrece timpul căutând aparate cu timp neexpirat sau moduri de a păcăli sistemul.

Pune grupul să își imagineze cum ar putea fi transformată într-o idee practică această trăsătură. Consiliul orașului a transformat conceptul de a vedea locurile de parcare într-o idee de a produce aparate de parcare cu senzori infra-roșu și cu cipuri electronice alimentate de baterii cu litiu care să „vadă" locurile de parcare. Atunci când pleacă o mașină, aparatul șterge timpul rămas, pentru a nu fi folosit de altcineva.

Criticul. Cere participanților să facă găuri în idee. În exemplul nostru, „aparatul care vede" este posibil din punct de vedere tehnologic. Problema principală este costul, căci va fi de patru ori mai scump decât unul normal. Totuși, costul va fi acoperit, în mod ideal, de o colectare mai eficientă a veniturilor.

Acum poți să revii și să transformi în idei funcționale alte trăsături ale aceleiași fantezii sau poți să te întorci și să lucrezi cu o altă fantezie. În exemplul nostru, consiliul orașului a luat legătura cu un producător pentru ideea lui și a făcut o înțelegere. Producătorul a fost de acord să

monteze şi să monitorizeze gratis prototipuri ale aparatelor de taxare cu senzori. Oraşul a fost de acord să devină un caz de prezentare pentru producător şi să păstreze veniturile obţinute.

Gino De-Gol, un inginer în domeniul roboticii, a visat la un montagne russe în care trenuleţul zbura prin spaţiu, fără şine, distrugând asteroizi şi răsucindu-se pentru a nu fi lovit de sfărâmături. Apoi, fără avertisment, trenuleţul a fost tras într-o gaură de vierme cu susul în jos. După aceea, cursa începe să devină cu adevărat interesantă.

Gino a devenit realistul şi a construit prima parte a cursei lui fantastice. Descoperirea lui principală a fost primul robot din lume, KR500, cel mai des folosit pentru ridicarea motoarelor de automobil pentru sudură. Cele şase încheieturi ale braţelor îi permit să se mişte în orice fel. Montagne russe-ul său final va purta un trenuleţ într-o călătorie răsucită şi unduită în timp ce l-ar zgâlţâi straşnic. Va combina forţele G puternice ale montagne russe-urilor din zilele noastre, realitatea virtuală simulată de calculator şi interactivitatea jocurilor video. Duşi printr-o serie întortocheată de domuri, călătorii vor intra în profunzime într-un univers generat pe calculator în care vor da ochii cu extratereştri. Frumuseţea cursei este aceea că violenţa ei şi realitatea virtuală pot fi reprogramate constant.

În final, din postura criticului, a înţeles că problema cea mai mare era factorul uman. Dacă un extraterestru aterizează pe nava ta, dar aceasta se zguduie după o fracţiune de secundă – iluzia este spulberată şi trupul se poate revolta. Întrebarea era cât poate suporta corpul uman?

BAGHETA MAGICĂ

Aceasta este o tehnică asemănătoare cu cea descrisă mai sus. Moderatorul aduce un cartonaş pe care este notat subiectul şi îl pune pe un perete sau pe o tablă. Participanţii îşi imaginează că au o baghetă magică. Aceasta le va îndeplini orice dorinţă. Participanţii scriu în tăcere între trei şi cinci dorinţe pe cartonaşe sau pe hârtiuţe adezive.

Dorinţele sunt adunate şi lipite în jurul cartonaşului cu subiectul. Coordonatorul grupului le organizează şi le pune la un loc pe cele asemănătoare. Apoi, grupul încearcă să transforme dorinţele în idei.

Cu cât dorinţa este mai interesantă, cu atât mai mari sunt posibilităţile de a găsi o idee sau o modificare. Parbrizul automobilului trebuie să fie tot timpul curat atunci când este vreme rea sau există condiţii dificile de drum, cum ar fi ploaie, lapoviţă, zăpadă, gheaţă, polei sau praf. Cârpele şi lichidul de spălat ajută, dar mizeria este rareori îndepărtată complet. Un grup de ingineri a căutat prin brainstorming moduri de a îmbunătăţi parbrizul. Dorinţa cu care s-au hotărât să lucreze a fost: „Dacă un parbriz s-ar putea curăţa singur?".

Grupul a alcătuit o listă cu toate obiectele şi lucrurile care se curăţă singure. Unul dintre ele a fost lentila aparatului de fotografiat, care pare să se cureţe singură. Unul dintre ingineri a făcut investigaţii şi a aflat că lentila este acoperită cu dioxid de titan. Atunci când razele soarelui ating acest strat, declanşează o reacţie chimică prin care este îndepărtată materia organică. Inginerii s-au decis să vadă dacă ar putea adopta acest proces la parbriz, modificând felul în care este acoperită sticla. Această metodă păstrează parbrizul curat de orice, în afara excrementelor mari de pasăre.

CADAVRUL FERMECĂTOR

Cu cât te concentrezi mai mult şi mai atent asupra unui subiect, cu atât mai greu devine să te desprinzi de tiparele obişnuite de gândire. De fapt, cu cât încerci mai mult, cu atât mai puternice devin aceste tipare. Totuşi, dacă îţi muţi atenţia şi încerci să combini subiectul cu ceva cu care nu are legătură, atunci sunt activate diferite tipare neobişnuite.

Încearcă un experiment. Alege opt cuvinte la întâmplare şi dă lista cuiva sau unui mic grup (de exemplu, ghiveci, bebeluş, sticlă, lăcustă, cafetieră, cutie, pâine prăjită şi garaj). Cere-i să împartă cuvintele în două grupuri fără a-i oferi nici o regulă după care să o facă. Vei descoperi că oamenii vor găsi câteva clasificări foarte creative. Le vor grupa în funcţie de *cuvinte care conţin litera u, lucruri care ating apa, obiecte făcute în fabrică* şi aşa mai departe. Nu există conexiuni între aceste obiecte în afară de ce inventează mintea umană. Deşi rareori ne gândim la acest lucru, a stabili astfel de legături la întâmplare este un act creativ conceptual. Aceasta era o tehnică foarte îndrăgită de suprarealişti pentru a crea combinaţii conceptuale în artă. Artiştii creau o frază împreună, contribuind fiecare cu orice cuvânt le venea în minte, fără a vedea ce scriseseră ceilalţi. Fraza obţinută devenea o combinaţie de concepte pe care grupul o studia şi o interpreta,

sperând să capete o înţelegere novatoare sau un sens mai profund. Tehnica a fost numită „cadavrul fermecător", după o frază care a conţinut aceste cuvinte.

ALGORITM

1. *Cere grupului să facă schimb de gânduri şi de idei despre subiect vreme de cinci până la zece minute.*
2. *Apoi, cere participanţilor să se gândească la ce s-a discutat şi să scrie în tăcere pe un cartonaş un cuvânt care le vine în minte.*
3. *Strânge cartonaşele şi cere grupului să combine cuvintele într-o frază* (pot fi adăugate cuvinte pentru a ajuta ca fraza să capete un sens).
4. *Invită grupul să studieze fraza finală şi să construiască una sau mai multe idei pornind de la ea.*

O organizaţie de luptă împotriva bolii Alzheimer planifica o licitaţie pentru a strânge bani pentru această cauză. S-a gândit la o seară deosebită şi căuta obiecte neobişnuite pe care să le poată scoate la licitaţie. A încercat metoda cadavrului fermecător. Unele dintre cuvintele pe care le-a găsit au fost: „oameni", „croaziere", „creativ", „mobilier", „caritate", „designer", „obicei", „artă", „din neant" şi „celebrităţi". Una dintre conexiunile pe care a făcut-o a fost între „a crea", „artă" şi „din neant". Aceasta a declanşat o idee care a devenit senzaţia licitaţiei: au vândut o idee pentru o operă de artă care nu există. Au convins un artist conceptual local să descrie o idee pentru o operă de artă. Aceasta a fost pusă într-un plic şi vândută la licitaţie cu 28.000 de dolari. Dreptul de proprietate a fost dovedit printr-un certificat tipărit, care arăta că opera de artă (10.000 de rânduri, fiecare de câte douăzeci şi cinci de centimetri lungime, acoperind un perete) trebuia să fie desenată cu un creion negru. Proprietarul are dreptul să o reproducă de câte ori vrea.

TĂVIŢA DE NISIP

Tehnica tăviţei de nisip este un mod interesant de a face un grup să gândească metaforic înlocuind imaginile mentale cu obiecte fizice. Ai nevoie de o tavă mare plină cu nisip. La început, suprafaţa nisipului este netezită şi curăţată. În jurul ei se află sute de obiecte strălucitoare: păpuşele, bile colorate, cochilii, pene, cuburi de lemn, soldăţei din plastic, un mire şi o mireasă

în miniatură, dinozauri de jucărie, şerpi de cauciuc, rechini de jucărie, pistoale de jucărie şi tot aşa.

Grupul participă la o discuţie în jurul subiectului, apoi un participant construieşte în tăviţa cu nisip o scenă care să reprezinte subiectul, folosind obiectele. Grupul o studiază şi generează cât mai multe interpretări. Când interpretează scena, toţi trebuie să caute părţile care îi nedumeresc, care par să lipsească sau care apar când se mută atenţia. Pune grupului întrebări de tipul:

- „Ce este asta?"
- „Ce ar putea însemna asta?"
- „Ce înseamnă frecvenţa acestui obiect?"
- „Pe cine reprezintă asta?"
- „Ce obiect se apropie cel mai mult de esenţa subiectului?"
- „De ce ne aminteşte asta?"

Dintre aceste întrebări, una poate ieşi în evidenţă ca o cheie pentru rezolvarea problemei. Scrie interpretările. Caută indicii, noi idei, perspective şi noi direcţii de speculaţie. Combină interpretările într-o poveste atotcuprinzătoare. Încearcă să scrii un text care să explice cum scena din tăviţa de nisip are legătură cu subiectul.

COLAJE CREATIVE

Asemănător cu tăviţa de nisip, colajul metaforic este alipirea unor imagini, atât fotografii complete, cât şi fragmente. Fiecare element din colaj îşi pierde identitatea şi devine parte a unui întreg. Colajul este mai mare decât şi adesea diferit de suma părţilor sale.

Când două sau mai multe imagini se întâlnesc într-un colaj, imaginaţia le transformă într-o realitate complet nouă, care transcende elementele separate. De exemplu, o fotografie cu foci care susţin un spectacol aşezată lângă o clădire poate deveni o metaforă pentru agenţii de vânzări care acţionează pentru clienţi; un program de calculator uşor de folosit; cum să te porţi la un interviu de angajare şi aşa mai departe. Imaginaţia transformă fotografia într-un simbol pentru multe lucruri diferite.

Pentru a crea un astfel de colaj, taie câteva fotografii sau bucăţi de fotografii din reviste, cataloage, ziare, pliante şi altele. Amestecă şi aranjează imaginile punându-le în diferite modele şi asociaţii. Joacă-te cu ele până când îţi faci o idee despre modurile posibile în care ai putea folosi aceste modele. Formează

asociaţiile şi modelele fără să le forţezi. Continuă până când colajul pare complet. Fă o mare imagine metaforică atribuind câte un cuvânt sau o construcţie fiecărei fotografii şi încheind apoi fraza: „Subiectul meu seamănă mult cu (introdu aici un cuvânt sau o construcţie din colaj) deoarece...". Gândeşte metaforic şi în analogii.

Echipa de cercetare şi de dezvoltare a unei companii de mobilă căuta moduri de a crea o vopsea care să nu se şteargă, să nu sară şi să nu se zgârie. Au făcut un colaj care includea fotografii cu diferiţi copaci şi diferite plante. Colajul a declanşat o discuţie despre cum arborii şi plantele îşi obţin culoarea. Cercetarea care a urmat a inspirat ideea de „culoare veşnică". Au venit cu ideea de a injecta în copaci aditivi de vopsea care să impregneze culoare în celulele plantei, întinzând-o în tot arborele. Copacul este vopsit înainte să fie tăiat.

Oamenilor le place să creeze colaje deoarece este o activitate care se adresează părţii vizuale, mai sensibile a creierului şi le oferă un mod complet diferit de a privi problema. Indicaţiile pentru un grup mic sunt:

1. Împarte reviste vechi şi foarfeci.
2. Cere fiecărui participant să decupeze din diferite reviste imagini şi fotografii care să reprezinte metaforic subiectul sau vreun aspect al lui.
3. Cere fiecărei persoane să facă un colaj. Lipeşte imaginile şi fotografiile într-un mod estetic.
4. Atribuie câte un cuvânt sau câte o construcţie fiecărei imagini din montaj.
5. Fiecare persoană transformă apoi subiectul într-un mare cuvânt-fotografie metaforic încheind fraza: „Subiectul nostru seamănă mult cu (introdu aici un cuvânt sau o construcţie din colaj) deoarece...".
6. Lipeşte colajele pe un perete şi cere grupului să le compare, căutând punctele comune şi încercând să identifice spaţiile libere.

Un alt mod de a realiza colajul subiectului poate fi prin crearea a două colaje separate care să reprezinte două aspecte diferite ale acestuia. Să presupunem că vrei să îmbunătăţeşti comunicarea în cadrul firmei. Poţi crea un colaj care să reprezinte managementul de vârf şi unul care să îi reprezinte pe angajaţi. Cu cele două seturi de elemente vizuale, compară punctele comune şi identifică spaţiile libere dintre managementul de vârf şi angajaţi.

PLIMBAREA PRINTRE GÂNDURI

Spune grupului să facă o plimbare în jurul clădirii şi a zonei din apropiere. Cere-le membrilor grupului să caute obiecte, situaţii sau evenimente pe care să le poţi combina metaforic cu subiectul. De exemplu, să presupunem că problema ta este cum să îmbunătăţeşti comunicarea în cadrul companiei. Fă o plimbare şi observă gropile din asfalt. Cum se aseamănă ele cu problema ta de comunicare? Pentru început, dacă gropile nu sunt astupate, se fac mai mari şi mai periculoase. De obicei, echipe de drumari sunt trimise să astupe gropile. În mod asemănător, dacă nu se face ceva pentru îmbunătăţirea comunicării în cadrul companiei, este posibil ca aceasta să se deterioreze şi mai mult. O idee asemănătoare cu „echipe de drumari" este să numeşti pe cineva din organizaţie în rolul de „antrenor de comunicare". Aceasta ar presupune educarea, încurajarea şi susţinerea abilităţilor de comunicare ale tuturor angajaţilor. Şi aşa cum echipele de drumari se schimbă prin rotaţie, şi tu poţi schimba persoana o dată la şase luni.

Indicaţiile pentru a conduce o plimbare printre gânduri sunt:

1. Cere participanţilor să se plimbe prin împrejurimi şi să caute lucruri, evenimente sau situaţii (de exemplu, copii care sar coarda, o pietricică, o pungă cu bomboane, o ţâşnitoare şi aşa mai departe) care ar putea fi metafore interesante pentru subiectul în discuţie. Cere-le să facă o listă cu ceea ce descoperă.
2. La întoarcere, pune-i pe participanţi să creeze cât mai multe metafore pot folosind listele pe care le-au creat şi subiectul propus. Caută asemănări şi situaţii similare.
3. Caută moduri de a transfera principiile şi circumstanţele similare din ce au observat participanţii şi din subiect. Încearcă să construieşti cel puţin câte o idee sau soluţie din fiecare metaforă. Întreabă ce noi înţelegeri, legate de rezolvarea problemei, oferă metaforele.

Cu câteva luni în urmă, inginerii căutau moduri de a îndepărta în siguranţă şi cu eficienţă gheaţa de pe cablurile de curent în timpul viscolelor şi se blocaseră. S-au hotărât să facă o plimbare printre gânduri în jurul hotelului. Unul dintre ingineri s-a întors cu un borcan cu miere pe care îl cumpărase de la magazinul de suveniruri. A sugerat să pună vase cu miere în vârful fiecărui stâlp de curent. A spus că acest lucru ar atrage urşii care s-ar căţăra pe stâlpi pentru a ajunge la miere. Stâlpii s-ar legăna şi gheaţa s-ar scutura, prin vibraţie, de pe cabluri. Lucrând

cu principiul vibraţiei, le-a venit ideea să aducă elicoptere pentru a zbura pe deasupra liniilor de tensiune. Aceasta le-ar face să vibreze şi gheaţa ar cădea.

ÎNTREABĂ-ŢI COPILUL

Marele peisagist J.M.W. Turner folosea o tehnică neobişnuită pentru a-şi stimula imaginaţia. De fiecare dată când vizita un prieten care avea copii mici, le dădea acuarele şi hârtie ca să deseneze. Uneori, propunea o temă generală, alteori îi lăsa să picteze orice doreau. Rezultatele erau expresii originale şi spontane ale conştiinţei primare. Apoi, Turner lua desenele, le cerceta cu mintea deschisă şi îşi crea propriile impresii vizuale din operele copiilor, cam în acelaşi fel în care Leonardo da Vinci îşi închipuia feţe şi scene printre petele de pe pereţi. Turner folosea aceste impresii vizuale pentru a-şi inspira imaginaţia să creeze noi perspective pentru peisajul cunoscut.

Chimistul Karl Kreckman lucra la diferite moduri de a proteja seminţele de intemperii. Într-o zi, a răsfoit un teanc de desene ale fiului său. Unul dintre ele i-a trezit atenţia. Reprezenta un arbore care purta haină de blană şi pălărie. Asta l-a făcut să se gândească la obiecte sintetice, inclusiv la polimerii din care se face îmbrăcămintea. La rândul ei, aceasta i-a declanşat ideea pentru seminţe îmbrăcate într-un polimer inteligent, care îşi schimbă proprietăţile în funcţie de vreme. Seminţele pot fi plantate în orice anotimp. Rămân protejate şi în aşteptare atunci când este frig afară şi încolţesc de îndată ce solul ajunge la temperatura potrivită.

Dacă membrii grupului tău au copii mici, încearcă această tehnică. Cere participanţilor să ofere cele necesare pentru desen copiilor şi să îi roage să deseneze. Ai putea sugera o temă generală. De exemplu, dacă problema este cum să îţi organizezi mai eficient compania, ai putea propune ca ei să deseneze oameni la muncă sau, dacă eşti îngrijorat de siguranţa locului de muncă, cere-le să facă desene ale unor oameni în pericol. Sau lasă-i să deseneze orice doresc. Ia desenele şi studiază cu mintea deschisă imaginile, tiparele şi culorile. Apoi fă conexiuni între imagini şi subiectul tău.

ÎNTREABĂ UN CRAB

Dacă îţi foloseşti simţurile în privinţa unui subiect, poţi să începi să te gândeşti la problemă în dimensiuni diferite. Încearcă simţul văzului. Imaginile, fotografiile şi ilustraţiile sunt surse excelente pentru stimuli fără legătură între ei.

Preşedintele unei companii de parfumuri japoneze a cerut directorilor săi idei care ar fi permis companiei să supravieţuiască perioadei economice slabe. Dezamăgit de propunerile acestora, a dat fiecăruia câte o imagine cu un crab şi le-a cerut să o studieze şi să caute idei pe care le-ar fi putut aplica în afacere. Unele dintre conexiuni au fost:

- Crabul îşi poate reface cleştii pierduţi. Trebuie să dezvoltăm game de produse de rezervă în caz că linia principală cade.
- Crabul are un câmp vizual de 360 de grade. Trebuie să ne folosim sistemul de obţinere a informaţiilor despre piaţă.
- Crabul se mişcă încet. Ne mişcăm prea încet. Nu ne putem permite acest lucru. Trebuie să facem restructurări pentru a reacţiona mai rapid pe piaţă.
- Crabul are trăsături aparte. Trebuie să dezvoltăm un ambalaj distinctiv care să ne diferenţieze parfumul mai bine.
- Crabul se hrăneşte cu stârvuri. Trebuie să alocăm resurse pentru a vedea ce alte utilizări şi pieţe putem găsi pentru produsele noastre.

ALGORITM

1. *Citeşte cu voce tare enunţul unei probleme şi cere grupului să caute soluţii prin brainstorming.*
2. *Dă fiecărui membru al grupului câte un dosar cu două sau trei imagini care nu au legătură cu problema.*
3. *Cere membrilor grupului să studieze fiecare imagine şi să îşi scrie ideile.* După scurgerea perioadei stabilite, pune-i pe membrii grupului să îşi citească ideile cu voce tare.
4. *Pe măsură ce fiecare idee este citită, cere membrilor grupului să o discute şi să încerce să dezvolte noi idei sau modificări.* Înregistrează toate ideile propuse.
5. *Strânge şi evaluează.*

O schimbare interesantă este aceea de a oferi participanţilor aparate de fotografiat şi de a le cere să facă o plimbare şi să fotografieze scene şi obiecte care le atrag atenţia. Foloseşte-le pe post de stimuli. Un grup de manageri din diferite departamente s-a întâlnit pentru a căuta moduri mai bune de a munci în armonie. Una dintre fotografiile lor a înfăţişat păsări care se uitau la un

lac cu peşti. Unora li s-a părut că păsările încercau să comunice cu peştii, care, fireşte, nu le puteau auzi. În timp ce discutau imaginea, şi-au dat seama că se vedeau ca pe nişte păsări neauzite. Celor din departamentul de marketing li se părea că indivizii de la cercetare erau preocupaţi de problemele ştiinţifice, nu de cele comerciale; pe când celor de la cercetare li se părea că indivizii de la marketing erau surzi la noile descoperiri tehnice. Soluţia era de a pune echipele de marketing şi de cercetare să se întâlnească trimestrial pentru a învăţa cum să vorbească unele cu altele.

REZUMAT

Gândeşte-te la o piscină în care sar şi din care ies mulţi oameni, formând valuri uriaşe la suprafaţă. Acum, închipuie-ţi că este posibil ca în acele valuri să se afle indicii despre ce se întâmplă în toată piscina. Imaginează-ţi că o insectă suficient de inteligentă ar putea sta în colţul bazinului şi, doar fiind deranjată de valuri şi de felul neregularităţii lor, şi-ar putea da seama cine a sărit, unde, când şi cum. Pare incredibil, dar asta facem atunci când încercăm să folosim logica învăţată pentru a găsi idei originale şi neconvenţionale. Te-ai fost născut creativ. Sari în piscină!

Încearcă să reprezinţi elementele-cheie ale provocării tale în imagini mentale care să exprime simbolic subiectul aşa cum îl vezi tu. Depărtează-te de etichete şi de cuvinte şi nu crea decât imagini mentale ale problemei. Închide-ţi ochii şi închipuie-ţi provocarea sau problema. Blochează gândurile verbale. (Acest lucru poate fi făcut repetând la nesfârşit un cuvânt simplu, cum ar fi *om*, până când este golit de sens). Încearcă să creezi imagini care exprimă simbolic subiectul sau un aspect al lui. Notează sau desenează imaginile şi asociaţiile pe care le obţii. Desenează analogii între aceste gânduri şi subiectul tău. Caută legături şi conexiuni.

În ilustraţia de mai jos, provocarea este de a rearanja beţele de chibrit pentru a face „nimic". Beţele nu pot fi îndoite, rupte sau puse unele peste altele. Mai întâi, încearcă să găseşti o soluţie folosindu-ţi modul obişnuit de gândire. Majoritatea oamenilor nu poate rezolva această problemă. Apoi, închide ochii şi închipuie-ţi conceptul de nimic. Ce îl reprezintă simbolic? Notează imaginile şi asociaţiile pe care le obţii. Vezi dacă poţi face o legătură între acestea şi provocarea ta.

60% dintre cei care folosesc această tehnică rezolvă problema. Pentru unii, nimic este exprimat simbolic de zero, iar pentru alţii de *nil* (în limba engleză, „nil“ înseamnă „nimic, zero“ – *n.tr.*). Odată ce au creat o imagine mentală a conceptului, parcurg drumul înapoi spre problemă şi rearanjează beţele de chibrit pentru a se potrivi cu imaginea lor.

Dacă eşti iniţiat în crearea imaginilor, ideile vor apărea spontan şi fără greutate. Dacă apare un lanţ de imagini, adesea primele sunt cele mai semnificative. Dacă îţi este dificil să creezi imagini simbolice, închipuie-ţi că te întâlneşti cu un marţian care nu înţelege nici o limbă de pe pământ şi care comunică doar prin simboluri abstracte. Vrei să îi transmiţi problema ta marţianului deoarece crezi că te-ar putea ajuta. Scrie-ţi problema şi apoi tradu-o în simboluri abstracte.

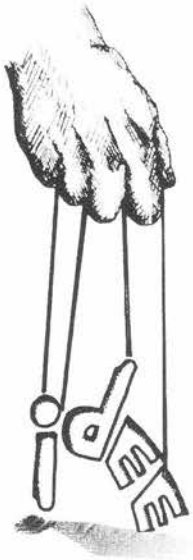
A PATRA PARTE

JOCURILE DE FINAL

După ce creezi idei, trebuie să le pui într-o anumită ordine și să le evaluezi. Logica este asemănătoare cu cea care guvernează dinamica în muzică: fără accent muzica nu are viață. Ritmul devine monoton, melodiei îi lipsește coerența, iar piesa pare fără sens. Dacă, dimpotrivă, fiecare notă, cuvânt sau mișcare sunt accentuate, rezultatul are și mai puțin înțeles.

Consider că, de fapt, cea mai satisfăcătoare muzică este aceea care se termină nu într-o confruntare de simboluri, ci cu o mângâiere blândă a tobelor pentru o ultimă notă de final.

Astfel, prefer să închei această carte cu un joc al minții care să te ajute să îți evaluezi ideile și cu un ultim capitol despre convingeri și percepții.



CAPITOLUL TREIZECI ȘI OPT

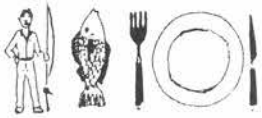
COMITETUL CRIMEI

„Ceea ce se numește previziune nu poate fi obținută de la spirite, nici de la zei, nici prin analogie cu evenimentele din trecut, nici din calcule. Trebuie să fie obținută de la oamenii care cunosc situația inamicului."

SUN TZU

Privește valurile care se sparg de orice plajă. Nu sunt niciodată exact la fel și nici nu vor fi. Valurile ilustrează infinitul individualismului din univers.

De exemplu, nu există doi oameni care să ofere aceeași opinie, în aceleași cuvinte, cu aceleași emoții și convingeri despre o idee. În desenul de pe margine, o persoană poate vedea un pește la fel de mare ca un om, ceva de care trebuie să te ferești. Altcineva, poate vedea unul cât o farfurie, ceva de mâncat.



Unii oameni au părerea greșită că oricine poate diseca o idee și îi poate stabili adevărata valoare. Dacă ai crede persoana care vede peștele doar ca pe un lucru mic, ai greși; dacă ai crede persoana care vede peștele doar ca pe un lucru mare, ai greși iar. Dacă le-ai asculta pe amândouă, te-ai gândi la posibilitatea că peștele poate fi și mare, și mic. De aceea este important să primești reacții la ideile tale de la multe persoane.

Oameni diferiți te pot ajuta să modifici și să îmbunătățești ideea inițială. Este ca și cum ai sculpta: începi cu un bloc mare de marmură și cu o idee. Alții pot sugera ce părți ale blocului pot fi îndepărtate sau pot descoperi crăpături de care trebuie să ții cont înainte de a începe să sculptezi. Ei pot oferi și sugestii despre cum poate fi îmbunătățită sau modificată ideea ta pentru sculptură, sugestii pe care poți să le accepți sau nu. Apoi ciopleşti marmura rămasă într-o formă finală.

Reacțiile sunt importante pentru creșterea și dezvoltarea critică a ideilor. Te ajută să îți privești ideile mai atent și mai serios.

Reacţiile sunt folosite pentru:

- A compara multe idei diferite şi a reduce gama la una (sau câteva) dintre cele mai promiţătoare posibilităţi.
- A identifica punctele tari şi pe cele slabe ale unei idei.
- A sugera modificări şi îmbunătăţiri care vor ascuţi ideea.
- A determina oportunităţi de afaceri, sau lipsa lor, pentru idee.
- A identifica oportunităţi şi probleme de marketing.
- A stabili nivelul de interes pentru idee.

Una dintre tehnicile favorite ale CIA pentru analiza critică a ideilor este Comitetul Crimei. Un astfel de comitet este un grup special de persoane care evaluează şi critică ideile înainte ca acestea să fie prezentate spre aprobarea finală şi spre aplicare. Scopurile Comitetului Crimei sunt:

- Să anuleze ideile şi propunerile lipsite de valoare.
- Să expună toate aspectele negative ale unei idei viabile, astfel încât măsurile să poată fi luate înainte de evaluarea finală şi de aplicare.
- Să ofere reacţii.

Grupul critică ideea cât mai aspru posibil, atacând fiecare punct slab. Dacă ideea are prea multe astfel de puncte, nu merge mai departe. Când comitetul consideră o idee viabilă, propune moduri de a o modifica sau de a o îmbunătăţi pentru a depăşi fiecare slăbiciune.

În decursul anilor, comitetul a salvat agenţia de la multe situaţii jenante. De exemplu, multe dintre scenariile anti-Castro apărute des în presă, cum ar fi trabucuri otrăvite, pudră otrăvitoare pe uniformele lui, medicamente pentru a-i provoca impotenţa sau căderea părului şi aşa mai departe, au fost anulate de Comitetul Crimei din agenţie.

CIA a adoptat această tehnică de la predecesorul ei, Oficiul de Servicii Strategice. OSS era asaltat de idei în timpul celui de al Doilea Război Mondial, inclusiv o idee din partea comportamentalistului B.F. Skinner. El a propus folosirea porumbeilor pentru a controla rachetele teleghidate, căci porumbeii puteau fi condiţionaţi să lovească încontinuu cu ciocul vreme de patru sau cinci minute în imaginea unei ţinte pe ecran. Păsările ar fi fost apoi puse în vârful unei rachete, legate în faţa unui ecran asemănător. Ideea era că porumbeii ar fi lovit cu ciocul în

imaginea mişcătoare de pe ecran, producând semnale de corecţie pentru a ţine racheta pe direcţie. Ideea lui Skinner nu a fost niciodată folosită în luptă. Problema, conform OSS, a fost că membrii Comitetului Crimei nu s-au mai putut opri din râs pentru a lua ideea în serios.

A-ţi crea propriul Comitet al Crimei este o metodă excelentă de a primi reacţii la ideile tale.

ALGORITM

1. *Enunţă ideea partenerului tău de viaţă sau unui prieten de încredere.* Rostirea ideii în amănunt pentru altcineva apropiat ţie te va ajuta să o clarifici, să îi luminezi virtuţile şi să îi scoţi la iveală greşelile. Ai nevoie de cineva care să nu se teamă să îi spună împăratului că nu are haine. Ai nevoie de cineva care să îţi fie apropiat, astfel încât să nu îi fie frică de sinceritate.
2. *Detaliază-ţi ideea în scris.* Scrie o propunere detaliată, folosind desene şi ilustraţii dacă este necesar. Afirmă-ţi scopurile, presupunerile, interesele, zonele în care ai nevoie de informaţii, convingerile, ce a inspirat ideea şi de ce vrei ca alţii să o evalueze.

   Spune de ce vrei reacţii: este pentru a stabili valoarea ideii, punctele ei tari şi pe cele slabe, pentru a o compara cu alte produse, planuri de finanţare, oportunităţi de afaceri şi marketing sau de ce?

   Propunerea trebuie să enumere şi toate întrebările la care ai nevoie de răspuns. Ţine minte că întrebările în sine le pot stimula celorlalţi creativitatea când le citesc. Accentuează că ceri reacţii despre idee pentru a putea lua decizii în legătură cu aplicarea, anularea, modificarea sau îmbunătăţirea ei. Câteva categorii obişnuite de întrebări sunt: nevoie, cost, marketing şi fezabilitate.

Exemple de întrebări

Nevoie

- Ideea răspunde unei nevoi reale?
- Ar trebui ca nevoia să fie creată prin eforturi promoţionale şi publicitare?
- Cine se va împotrivi?
- Ţi se pare o idee bună?

- Există beneficii reale?
- Ţi se pare nouă şi originală?
- Crezi că este mai bună decât altele de pe piaţă?
- Poţi să te gândeşti la mai multe variante ale ideii?
- Poţi să oferi idei alternative?

Cost

- Merită să fie produsă ori aplicată?
- Va oferi destule beneficii pentru a depăşi costurile?
- Cum ar trebui să fie finanţată?
- Ce câştiguri sau rezultate imediate sau pe termen scurt ar trebui anticipate?
- Care ar trebui să fie profiturile aşteptate?
- Ţi se pare că factorii de risc sunt acceptabili?
- Care sunt factorii economici – ce costuri de marketing, investiţie, timp de dezvoltare, talent necesar – prevezi?

Marketing

- Cum ar trebui prezentată?
- Care sunt posibilele obstacole, obiecţii şi griji?
- Are valoare de piaţă? Cât de pregătită este piaţa? Şi-o pot permite cumpărătorii? O vor cumpăra?
- Coordonarea este un factor?
- Există posibile dificultăţi sau împotriviri ale utilizatorului?
- Ce ar putea merge bine?
- Ce ar putea merge rău?
- Cine ar trebui să se implice?
- Ce programe speciale de marketing îţi poţi imagina?
- Care este concurenţa?

Fezabilitate

- Ideea este sigură?
- Care este cel mai bun lucru care s-ar putea întâmpla?
- Care este cel mai rău lucru care s-ar putea întâmpla?
- Care sunt erorile şi limitările?
- Ţi se pare că ideea este originală?
- Va funcţiona în practică?

- Ce dificultăţi crezi că va putea rezolva problema?
- Crezi că are resursele?
- Cât de simplă sau de complexă crezi că va fi execuţia sau aplicarea?
- Ce ar putea să mă ajute să îmi aplic ideea?
- Ce ar putea împiedica aplicarea cu succes a ideii?
- Este posibil să o pun în practică? Cât de repede?

3. *Creează un Comitet al Crimei.* Caută oameni din reţeaua ta de prieteni, de colegi de muncă şi de rude care să aibă o gândire creativă sau care să cunoască mediul ideii tale.

Persoana perfectă care să ofere reacţii este cea care are imaginaţie, percepţie, viziune şi este la fel de rece şi de obiectivă ca un angajat de la casa de amanet care evaluează un ceas defect.

Alege cât de multe persoane doreşti şi cere-i fiecăreia ajutorul (probabil că este mai bine să le abordezi pe rând). Felul în care îi implici pe oameni în ideea ta poate să stabilească eficienţa sau lipsa ei în comitet. Dă-i fiecărei persoane propunerea ta scrisă şi ascultă cu atenţie ce spune, fără să critici. Încurajează fiecare persoană să îşi articuleze gândurile în timp ce citeşte propunerea şi să participe împreună cu tine la o sesiune de brainstormig pentru a găsi moduri de a-ţi îmbunătăţi ideea sau aplicarea ei. Fii avocatul diavolului. Dacă primeşti obiecţii, fă-o să spună de ce i se pare că nu va funcţiona. Obţine lucruri specifice.

Fă judecăţi de valoare mai târziu. Decizia este a ta, indiferent cât de bune sau de proaste au fost reacţiile pe care le-ai primit. Am lucrat cu o persoană al cărei întreg Comitet al Crimei îi spusese că ideea nu va funcţiona. „A fost incredibil cum toată lumea mi-a spus că ideea părea minunată, dar că nu avea să meargă", mi-a zis ea. „Dar cu toţii aveau motive diferite, aşa că le-am ignorat sfaturile". Dacă ar fi enunţat toţi aceleaşi motive, probabil că i-ar fi ascultat mai mult. Însă aşa, a vândut drepturile asupra invenţiei pentru o mare sumă de bani.

Există o mulţime de moduri de a obţine reacţii pentru ideea ta. Poţi alege o abordare cantitativă sau una calitativă, în funcţie de idee, de scopul evaluării şi de stilul de analiză pe care îl preferi. De exemplu, dacă preferi să amesteci două abordări, poţi atribui câte o valoare numerică fiecărei întrebări. În abordarea celor opt factori care urmează, le ceri oamenilor să dea o valoare întrebărilor care reflectă opinia lor (gama de valori este complet subiectivă). Aceasta va cuantifica punctele slabe şi pe cele tari percepute ale ideii tale; poţi apoi să porţi discuţii pe baza întrebărilor alese pentru mai multe informaţii sau opinii.

Opt factori

1. Am comunicat ideea clar şi în totalitate?
   (0-20 puncte)
2. Te interesează ideea?
   (0-20 puncte)
3. Există oportunităţi de marketing bune?
   (0-20 puncte)
4. Cât de bună este coordonarea?
   (0-5 puncte)
5. Ţi se pare că am competenţa de a aplica această idee?
   (0-10 puncte)
6. Este o bună aplicare a forţelor mele?
   (0-10 puncte)
7. Ideea mea are avantaje competitive bune?
   (0-5 puncte)
8. Cât de unică este ideea mea?
   (0-10 puncte)

Acum te poţi uita la suma punctelor pentru cei opt factori sau te poţi concentra asupra anumitor întrebări. De exemplu, dacă totalul pentru oportunităţile de piaţă este 0, probabil că ar trebui să pui mult mai multe întrebări despre piaţă sau despre oportunităţile de marketing.

Un inventator a creat un uscător de păr care putea usca părul în cinci minute. A folosit metoda celor opt factori şi a primit 0 la oportunităţi de marketing din partea coafezelor. Motivul pentru care nu exista o piaţă, a aflat el, era că frizerii doreau uscătoare mai încete care să îi ţină pe clienţi ocupaţi vreme de aproximativ treizeci de minute, cât ei se ocupau de alţii.

PMI

Edward de Bono, o autoritate internaţională în domeniul gândirii, recomandă folosirea „PMI“ pentru a-i împiedica pe oameni să reacţioneze simplu la idei şi situaţii.

Subiecţilor li se cere să observe şi să noteze plusurile, minusurile şi cele mai interesante aspecte ale unei idei sau situaţii. Categoria „cel mai interesant“ este pentru acele lucruri care merită observate, dar care nu se potrivesc nici la „plus“, nici la „minus“.

PMI îi obligă pe oameni să acţioneze, să gândească şi să îşi concentreze atenţia într-o anumită direcţie în loc să reacţioneze simplu la o idee sau o situaţie.

O listă PMI te poate ajuta:

- *Să compari multe idei diferite şi să le reduci la una sau câteva.* Cunosc un director de vânzări care trimite echipei sale câteva strategii de vânzări şi îi cere să facă un PMI pentru fiecare înainte de a se hotărî care va fi cea finală.
- *Să te concentrezi obiectiv pe plusurile şi minusurile unei propuneri.* Un inventator a propus un nou capac de flacon, pentru a face medicamentele mai „accesibile bătrânilor“. Prietenii lui au completat liste PMI despre această idee şi răspunsurile lor l-au condus la una mai bună. A hotărât să creeze un capac care funcţionează ca un cifru: învârţi la stânga, învârţi la dreapta, ridici.
- *Să iei o decizie despre valoarea unei idei.* Un director care se contrazisese săptămâni întregi cu echipa lui pe o idee i-a adunat, în final, pe toţi şi le-a cerut să completeze liste PMI. Odată ce problema a fost expusă, a putut fi aleasă o cale, iar problema s-a rezolvat în câteva minute.

Opus

Opus este creată după tehnica de cercetare de piaţă folosită de TerraFirma AB, o companie elveţiană de cercetări de piaţă, care obţine un răspuns uimitor de 92% la studiile ei.

Deşi cu siguranţă poţi improviza, Opus pare să funcţioneze cel mai bine atunci când foloseşti o cutie subţire, elegantă, cam de 40 x 10 x 5 centimetri. Interiorul cutiei trebuie să fie împărţit în patru compartimente şi să conţină o descriere a ideii tale, instrucţiuni pentru Opus şi cam o sută de cartonaşe. Pe fiecare dintre ele scrie o frază de interes (nu o întrebare) despre ideea ta.

COMITETUL CRIMEI

Exemple:

- Cred că produsul meu este superior mărcii X deoarece...
- Beneficiul major este...
- Pot produce asta pentru costul de...
- Oamenii vor cumpăra pentru că...
- Cel mai bun mod de a o vinde este...
- Plănuiesc să o finanţez prin...
- Problemele pe care le va rezolva sunt...
- Mă aştept la următoarele rezultate...

Ceri respondentului să pună fiecare cartonaş în unul dintre cele patru compartimente, etichetate „de acord", „parţial de acord", „nu sunt de acord" şi „nici o opinie". Rezultatele cumulative îţi vor oferi o părere despre cum va fi primită ideea ta. Poţi refolosi cutia cu mai multe persoane diferite. Funcţionează deoarece este uşor şi repede de făcut şi majorităţii oamenilor îi face plăcere acest tip de cercetare fizică.

Unui pictor obscur i-a trecut prin cap să vândă spaţiu publicitar pe pânzele lui. Nu avea absolut nici o idee dacă ar fi funcţionat sau nu, aşa că a făcut o cutie Opus pentru a face sondaje în cluburi de noapte, magazine de haine, saloane de coafură, galerii de artă şi restaurante la modă. A aflat că lumea părea încântată să plătească 1.000 de dolari pentru spaţiu publicitar într-o pictură.

A avut succes în vânzarea acestor pânze, care sunt pline cu imagini stilizate ale celebrităţilor, chiar şi cu câte douăsprezece reclame pe câte una, prezentate în chenare de câte treizeci de centimetri pătraţi, decorând toate laturile tabloului. Un colecţionar de artă le numeşte „ultimul răcnet". Cererea pentru opera lui a devenit atât de mare, încât a angajat un agent de vânzări cu normă întreagă pentru a vinde spaţiul publicitar şi are de gând să facă o expoziţie personală.

HRANA DIAVOLULUI

Celor mai multor persoane le place să îi ajute pe oameni în provocările sau afacerile lor, iar cooperarea şi compasiunea pot fi nepreţuite pentru tine atunci când cauţi păreri. O poveste străveche ilustrează diferenţa radicală pe care o pot avea cooperarea şi compasiunea. Un om care dusese o viaţă curată a murit şi a fost trimis în Iad pentru o scurtă perioadă de timp. A descoperit că principala metodă de tortură în Iad era ca toţi să fie obligaţi să mănânce cu linguri care erau mai lungi decât

braţele lor. Condamnaţii îşi petreceau eternitatea în mijlocul mâncărurilor excelente pe care nu le puteau mânca. Când, în cele din urmă, a fost trimis în Rai, a descoperit că cei binecuvântaţi primeau aceleaşi linguri. În Rai, totuşi, nimeni nu flămânzea, pentru că se hrăneau unii pe alţii.

Un sistem de reacţii eficient este cel care funcţionează pentru tine. Un Comitet al Crimei este un mod de a obţine informaţii sincere şi de a crea un climat creativ pentru a modifica şi îmbunătăţi idei. Fireşte, sfaturile şi părerile nu înseamnă nimic dacă nu le asculţi şi nu le evaluezi corect.

REZUMAT

Când ideea ta pare să fi ajuns la forma finală, pune-o în aplicare. Nu pierde zile, săptămâni sau luni finisând-o. Dacă întârzii, s-ar putea să te trezeşti în situaţia pictorului de portrete victorian care a ales să nu caute să obţină beneficii imediate de pe urma talentului său. În schimb, şi-a pierdut anii rafinându-şi arta până când a ajuns la un nivel de măiestrie uluitoare – tocmai la timp să devină inutil prin apariţia fotografiei.

CAPITOLUL TREIZECI ȘI NOUĂ

NU EȘTI UN CÂMP CU IARBĂ

„Schimbă felul în care privești lucrurile și lucrurile pe care le privești se vor schimba."

SUN TZU

Un câmp cu iarbă își primește caracteristica, în principal, din acele experiențe care se întâmplă iar și iar, de milioane de ori: germinarea seminților de iarbă, vântul care bate, încolțirea ierbii, nașterea insectelor, bătaia furtunilor, cărările făcute de animale și de călători și așa mai departe. Este un întreg sistem de evenimente interdependente care stabilesc natura câmpului cu iarbă.

De asemenea, în mare, este adevărat că natura convingerilor și percepțiilor noastre este interpretată din experiențele noastre. Câmpul cu iarbă nu își poate schimba caracteristica. Iarba nu își poate interpreta și modela experiențele pentru a crea un caracter diferit. Nu suntem un câmp cu iarbă. Putem alege să ne interpretăm experiențele oricum dorim. Știi la fel de bine ca și mine că puțini dintre noi își dau seama ce înseamnă acest lucru.

```
(*-*) AAA
(00) | 000000 |
^-^ |--_--_|
```

Privește desenele de mai sus. Dă-le nume alegând unul dintre aceste cuvinte: „indieni", „nas de porcușor", „pisicuță timidă", „femeie", „adormit" și „sală de baie".

Acum, după ce le-ai dat nume, întreabă-te: „De ce este atât de simplu?". De exemplu, dacă pe structura „AAA" ai numit-o „indieni", cum de încape un sat de indieni – cu caii, corturile și focurile lui de tabără – atât de bine în trei litere? Aceste simboluri

nu au nici un sens. Noi le conferim unul prin felul în care alegem să le interpretăm. Ai libertatea de a alege orice sens pentru orice experiență în loc să atribui pasiv un singur sens fiecărei experiențe.

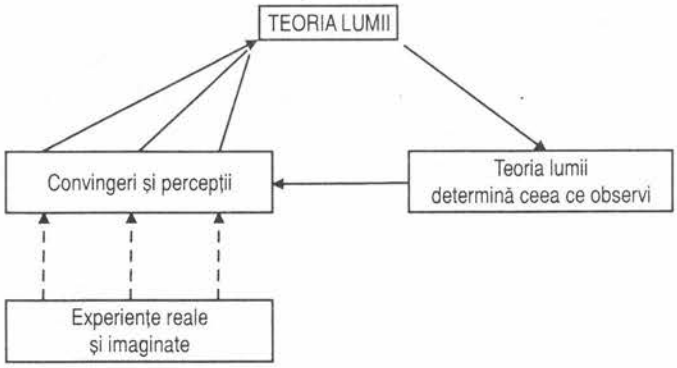
Fără a ne da seama, ne interpretăm automat toate experiențele. Sunt unele bune sau unele rele? Ce înseamnă? Punem aceste întrebări fără a ne gândi prea mult, dacă o facem, ce înseamnă interpretările. De exemplu, dacă o persoană se lovește de tine, te întrebi de ce. Acest eveniment este, în sine, neutru. Nu are nici un sens. Interpretarea ta este cea care îi dă sens, iar acesta modelează felul în care percepi experiența.

Ai putea interpreta „lovirea" ca pe un gest nepoliticos. Ai putea să o interpretezi ca fiind intenționat agresivă. Ai putea avea sentimentul că ești atât de lipsit de importanță, încât oamenii nu te bagă în seamă și dau peste tine. Sau, ai putea interpreta lovitura ca pe un flirt. Felul în care interpretezi experiența îți influențează percepția.

Gândește-te la trandafiri și la spini. Te poți plânge că trandafirii au spini sau te poți bucura că spinii au trandafiri. Nu experiența este cea care influențează cine ești, ci felul în care o interpretezi. Nu vezi lucrurile așa cum sunt, le vezi așa cum ești *tu*.

În viață, cu toții primim un set de experiențe. Acestea sunt neutre. Nu au sens. Felul în care le interpretăm le oferă unul. Interpretările experiențelor ne modelează convingerile și teoriile despre lume. Convingerile și teoriile noastre, la rândul lor, influențează ce observăm în lume pentru a ne confirma credințele, ceea ce ne susține interpretările.

În diagrama de mai jos, experiențele, atât reale, cât și imaginate, sunt reprezentate în căsuța de jos. Convingerile și percepțiile se află în căsuța de deasupra, dar nu sunt legate direct. Liniile punctate reprezintă interpretările experiențelor.



Din punct de vedere psihologic, interpretările se bazează pe experiențe. Totuși, nu există nici o cale logică de la experiență la interpretare, doar o legătură subiectivă care se supune întotdeauna revocării. Interpretările ne modelează convingerile și percepțiile.

Cea care îți creează convingerile și percepțiile despre lume este interpretarea acestor experiențe.

O dată ca niciodată, doi exploratori au dat peste o grădină de legume încântătoare, perfect întreținută, în mijlocul junglei. Unul dintre ei a spus:

– Ce grădină minunată. Pare perfectă. Cu siguranță un grădinar are grijă de ea.

– Nu se poate ca un grădinar să se ocupe de această grădină, l-a contrazis celălalt. Este în mijlocul junglei, la sute de kilometri de civilizație. Nu e nici un semn de viață prin apropiere. Cu siguranță este un fel de fenomen natural.

După mai multe discuții, au căzut de acord să își pună tabăra și să urmărească grădina pentru a vedea dacă venea cineva să o îngrijească.

Au stat luni întregi și nu a apărut nimeni.

– Vezi, a spus cel care se îndoia. Nu e nici un grădinar, altfel sigur ar fi apărut până acum pentru a îngriji grădina, care e încă perfectă. Trebuie să fie o creație a naturii.

Cel care credea l-a contrazis.

– Nu, trebuie să existe un grădinar. Poate e invizibil, intangibil și scapă tot timpul înțelegerii noastre. Dar nu este posibil ca o grădină atât de minunată și de bine îngrijită să existe în mijlocul junglei fără să se ocupe cineva de ea. Grădina însăși este dovada existenței grădinarului și am convingerea că acesta se va întoarce la ea.

Cei doi au interpretat grădina diferit și aceste două interpretări au condus la convingeri diferite. Când crezi ceva, ai sentimentul că ai ales să crezi sau să nu crezi bazându-te pe judecată și pe gândirea rațională. Dar nu este așa. Convingerile tale sunt modelate de felul în care îți interpretezi experiențele.

Modul în care îți interpretezi experiențele influențează și felul în care te simți. În timp ce studia fericirea și starea de bine, profesorul Daniel Kahenman de la Universitatea Princeton a descoperit că atunci când îi întreba pe studenți dacă erau fericiți, cei mai mulți spuneau că da. Totuși, când i-a întrebat mai întâi câte întâlniri avuseseră în ultima lună și, apoi, dacă erau fericiți, cei mai mulți au răspuns nu. Interpretarea pe care o dădeau întrebărilor influența felul în care se simțeau.

Fă acest mic exerciţiu. Alege ceva care îţi „trebuie" şi spune-ţi că este ceva ce „ar trebui să ai". Simţi schimbarea din starea ta de spirit? Apoi, alege ceva ce „ar trebui să ai" şi spune-ţi că este ceva ce îţi „trebuie". Încearcă următoarele:

- Schimbă ceva ce trebuie să faci în ceva ce alegi să faci: „Trebuie să merg la serviciu" devine „Aleg să merg la serviciu".
- Schimbă ceva ce trebuie să faci în ceva ce vrei să faci: „Trebuie să fac curat" devine „Vreau să fac curat".
- Schimbă ceva ce ar trebui să faci în ceva ce ţi-ar plăcea să faci: „Ar trebui să îi scriu o scrisoare de mulţumire" devine „Mi-ar plăcea să îi scriu o scrisoare de mulţumire".

Teoria ta despre lume este o deducţie bazată pe interpretările şi convingerile tale. Această teorie influenţează felul în care vezi lumea. Cândva, vechii astronomi credeau că, de fapt, cerurile erau eterne şi făcute din eter. Această teorie îi împiedica să observe meteoriţii ca pe nişte pietre în flăcări care vin din spaţiu. Deşi anticii au fost martorii ploilor de meteoriţi şi au găsit unii pe pământ, nu i-au putut recunoaşte ca fiind meteoriţi din spaţiu. Nu căutau şi nu observau decât lucrurile care confirmau teoria lor despre ceruri.

Noi semănăm cu astronomii din Antichitate prin faptul că tot timpul căutăm informaţii care să ne confirme convingerile şi teoriile despre lume şi noi înşine. Persoanele credincioase caută în orice dovezi pentru opera Domnului, pe când ateii caută dovezi că Dumnezeu nu există nicăieri. Conservatorii văd peste tot relele liberalismului, în timp ce liberalii văd peste tot relele conservatorismului. Oamenii care se cred creativi caută peste tot dovezi ale creativităţii lor, iar cei care nu cred că sunt creativi caută peste tot dovezi în sprijinul acestui lucru. Ceea ce nu se potriveşte cu teoriile noastre ne face să ne simţim nesiguri şi tulburaţi.

Gândeşte-te pentru o clipă la cuvinte şi la propoziţii. O parte din ce înseamnă o propoziţie depinde de cuvintele ei separate şi o altă parte de cum sunt ele aranjate. Gândeşte-te la următoarele propoziţii:

„Pătratele rotunde fură cu onestitate."

„Cu onestitate fură pătratele rotunde."

Ce face ca aceste propoziţii să pară atât de diferite, când ambele folosesc aceleaşi cuvinte? Imediat după ce ai citit primul şir de cuvinte, ştii exact ce să faci cu el, deoarece se potriveşte cu ceea ce ştim despre părţile de vorbire (substantive, adjective, verbe, adverbe şi aşa mai departe) şi despre cum trebuie ele aşezate.

Deoarece prima propoziţie se potriveşte cu ce credem noi a fi logic din punct de vedere gramatical (substantiv, adjectiv, verb, adverb), este mai uşor să o citim şi apoi să considerăm că este un nonsens. Totuşi, cunoştinţele noastre despre gramatică nu sunt confirmate de al doilea şir de cuvinte, deoarece acestea nu sunt puse după o anumită logică şi sunt greu de desluşit. Acest lucru ne zăpăceşte şi ne face să ezităm atunci când gândim ce să facem cu ele. Ne tulbură şi ne face să ne simţim inconfortabil deoarece nu se conformează cu ceea ce am învăţat.

Multe dintre lucrurile care ne provoacă nefericire în viaţă sunt convingerile învăţate. Mulţi dintre noi am fost învăţaţi că nu suntem creativi deoarece avem emisfera cerebrală stângă mai activă. Prin urmare, atunci când ni se cere să producem idei la muncă, avem tendinţa să fim liniari şi analitici. Ştim ce idei să creăm pentru a ne conforma convingerilor învăţate. Când ne confruntăm cu idei absurde, ciudate, devenim confuzi şi ne simţim inconfortabil.

Psihologii numesc acest fenomen „bază de confirmare". Acesta este explicat prin faptul că oamenii, odată ce cred că o teorie este adevărată, vor forţa orice altceva să aducă noi elemente în sprijinul şi pentru confirmarea ei. Gândeşte-te la ultima dată când ai cumpărat o maşină nouă. Ţii minte cum ai continuat să citeşti reclame şi analize despre maşina ta, dar le-ai evitat pe cele despre alte mărci sau modele?

REZUMAT

Experienţele şi evenimentele nu sunt nici bune, nici rele. Sunt pur şi simplu neutre. Bun, rău, corect, greşit, trist, mânios, leneş, crud, blând şi aşa mai departe – sunt toate interpretări pe care le fac oamenii. Este o problemă în funcţie de perspectiva pe care alegi să o abordezi. Norul-Negru, bunul meu prieten care este un sioux lakota, mi-a spus următoarea poveste, pe care o ştie de la bunicul său.

Un bătrân războinic sioux avea opt cai minunaţi. Într-o noapte cu furtună puternică au fugit toţi. Ceilalţi războinici au venit să îl consoleze. I-au spus:

– Ce ghinionist eşti. Cred că eşti tare furios că ţi-ai pierdut toţi caii.

– De ce? a întrebat războinicul.

– Pentru că ţi-ai pierdut toată averea. Acum nu mai ai nimic, au răspuns ei.

– De unde ştiţi? a întrebat el.

În ziua următoare, cei opt cai s-au întors aducând cu ei alţi doisprezece armăsari. Războinicii s-au întors şi au anunţat bucuroşi că acum bătrânul războinic trebuia să fie foarte fericit.

– De ce? a întrebat el.

– Pentru că acum eşti şi mai bogat ca înainte, au răspuns ei.

– De unde ştiţi? a zis el iar.

În dimineaţa următoare, fiul cel mic al războinicului s-a trezit devreme pentru a dresa caii cei noi. A fost aruncat din şa şi şi-a rupt ambele picioare. Războinicii au venit, încă o dată, şi au vorbit despre cât de furios trebuia să fie bătrânul războinic din cauza acestei nefericiri şi cât de îngrozitor era pentru băiat să îşi rupă ambele picioare.

– De unde ştiţi? a întrebat iar războinicul.

Au trecut două săptămâni. Apoi, căpetenia a anunţat că toţi bărbaţii şi tinerii capabili trebuiau să se alăture unui grup de luptători pentru a se război cu un trib învecinat. Lakota au învins cu mari sacrificii, căci mulţi bărbaţi şi tineri au fost omorâţi. Când luptătorii rămaşi s-au întors, i-au spus bătrânului războinic cât de norocos era că fiul lui avea ambele picioare rupte, altfel ar fi putut fi ucis sau rănit în bătălie.

– De unde ştiţi? a întrebat bătrânul războinic.

DESPRE AUTOR

Michael Michalko este unul dintre cei mai apreciaţi experţi în domeniul creativităţii din lume. Ca ofiţer în armata Statelor Unite ale Americii a organizat o echipă de specialişti în culegerea informaţiilor de la NATO şi de oameni de ştiinţă din toată lumea la Frankfurt, în Germania, pentru a studia, a aduna şi a ordona toate metodele de gândire inventivă cunoscute. Echipa lui a aplicat diferite metode în cazul problemelor militare, politice şi economice ale NATO şi a produs o varietate de idei răsunătoare şi de soluţii creative pentru probleme noi şi vechi. După ce a părăsit serviciul militar, a fost angajat de CIA pentru a conduce grupurile de specialişti folosindu-şi tehnicile lui de gândire creativă. Este specializat în oferirea de workshopuri, seminarii şi grupuri de analiză în domeniul creativităţii pentru clienţi care variază de la indivizi, la companii din Top 500 Fortune.

Dacă doreşti să îţi împărtăşeşti gândurile sau ideile despre *Jocurile minţii,* trimite-le la: *www.creativethinking.com*

Puneţi-vă pe roate afacerea visată
Manualul reuşitei în afaceri

Romanus Wolter

„În fiecare dimineaţă, sub duş, 1000 de oameni au idei sclipitoare, iar 999 dintre ei uită de ele în timp ce ies grăbiţi pe uşă pentru a ajunge acolo unde lucrează... pentru altcineva. Dacă vrei să fii unicul dintre cei 1000 care îşi transpune visul în realitate, nu ai voie să nu citeşti această carte."

– Donald Asher, Numărul 1 în domeniul orientării profesionale, autor al *Asher's Bible of Executive Résumés*

UITĂ DE PRETEXTE!

Nu ai nevoie de un MBA sau de 50.000 de dolari. Pentru a-ţi lansa afacerea şi a o menţine pe piaţă, îţi trebuie doar pasiune, sprijin şi experienţa reală a întreprinzătorilor. Din fericire, prin *Puneţi-vă pe roate afacerea visată* le veţi avea pe toate trei.

În acest adevărat *Manual al reuşitei în afaceri*, un ghid plin de informaţie, dar şi de inspiraţie, Romanus Wolter – liderul incontestabil al dezvoltării afacerilor – vă conduce prin toate etapele reuşitei personale şi profesionale. Poate că deja aţi început o afacere şi apele sunt tulburi, sau poate că vreţi să o faceţi, dar nu aveţi curajul, pentru că nu consideraţi că aţi acumulat toate cunoştinţele necesare. Nu întâmplător, primul pas este o evaluare a motivaţiei şi a compatibilităţii cu ideea de afaceri pe care o aveţi. Apoi, de la brainstorming şi marketing, până la prezentarea în faţa lumii, cunoaşterea mediului de afaceri şi a competiţiei, autorul vă ghidează energic de-a lungul întregului drum, pentru a vă iniţia afacerea, a obţine profit şi a o menţine în perfectă stare de funcţionare. Mai mult, veţi descoperi calea prin care voi înşivă nu veţi ajunge la epuizare şi veţi continua să vă bucuraţi de viaţă, de familie şi de prieteni. Îmbogăţită cu relatări ale unor întreprinzători cu experienţă şi tehnici aplicabile, preluate din viaţa reală, cartea vă furnizează entuziasmul şi cunoaşterea necesară pentru a vă transforma visul în realitate.

Conflictul reprezintă o industrie în creştere. De aceea, în fiecare zi se negociază câte ceva. Negociem chiar şi atunci când nu ne dăm seama de asta şi tot mai multe ocazii necesită implicarea într-un astfel de proces. Toţi oamenii vor să participe la luarea deciziilor care îi afectează şi tot mai puţini vor accepta hotărâri dictate de alţii. Indiferent de context – afaceri, politică sau familie – majoritatea deciziilor ajung să fie luate astfel.

Deşi negocieri au loc în fiecare zi, nu este uşor să te descurci onorabil. De nenumărate ori, strategiile standard ne lasă gustul amar al extenuării sau înstrăinării: fie că este vorba de negocierea blândă sau dură, sau de alte strategii standard care pot fi catalogate a fi între blând şi dur, implică, fiecare, un troc între a obţine ce ţi-ai propus şi a rămâne în relaţii bune cu oamenii.

Există însă o altă metodă, o cale şi blândă, şi dură: negocierea principială. Concepută în cadrul Proiectului de Negociere Harvard, de către experţi care au participat la delicate negocieri internaţionale, şi descrisă în paginile acestei cărţi-document, se traduce prin a decide asupra problemelor în funcţie de „meritele" lor. Sugerează că trebuie să urmăreşti beneficii comune şi, acolo unde interesele intră în conflict, să insişti ca rezultatul să se bazeze pe standarde juste, independente de voinţa oricărei părţi. Metoda negocierii principiale este dură în privinţa meritelor, blândă în privinţa oamenilor. Nu implică nici un truc şi nici o poziţionare. Vă arată cum să obţineţi ceea ce sunteţi îndreptăţiţi să obţineţi şi să rămâneţi în continuare persoane agreabile. Vă permite să fiţi corecţi, protejându-vă în acelaşi timp împotriva celor care ar putea profita de pe urma corectitudinii voastre.

Răspunsul lor... DA!
Negociază înţelept fără a ceda

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton

Negocierea principială este o strategie prêt-à-porter. Idei puternice, care şi-au adus deja contribuţia la nivel internaţional, sunt puse la dispoziţia noastră, a tuturor. Puterea de negociere are multiple surse, iar multe dintre ele pot fi extrase din această carte.